



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:**

**MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA:**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
BASADO EN EL BALANCEDSCORECARD (BSC) PARA EL ÁREA DE SALUD  
Nº 2 COLTA”.**

**AUTOR:**

**MAYRA PAOLA RODRÍGUEZ ARIAS**

**TUTOR:**

**MSC. JHONNY CORONEL**

**RIOBAMBA-ECUADOR**

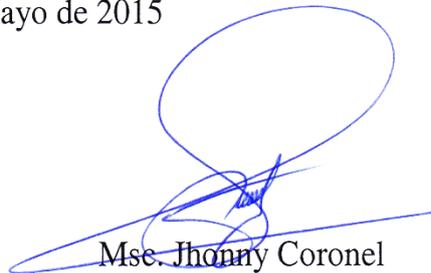
**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en Gestión Empresarial con el tema: “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BALANCEDSCORECARD (BSC) PARA EL ÁREA DE SALUD No 2 COLTA” ha sido elaborado por Mayra Paola Rodríguez Arias, el mismo que se ha dado con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo que certifico que se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba, 07 de Mayo de 2015



Msc. Jhonny Coronel  
DIRECTOR DE TESIS

## **AUTORÍA**

Yo Mayra Paola Rodríguez Arias con cédula de identidad N° 0603314170 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.

  
Mayra Paola Rodríguez Arias

## **AGRADECIMIENTO**

A mi padre celestial por haberme guiado por el camino del bien y de la felicidad en cada instante de mi vida; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia en especial a mi ESPOSO Ramiro Suárez y a mi HIJO Luis Suárez por haberme tenido la paciencia suficiente y necesaria para haber alcanzado este triunfo; a mis PADRES, HERMANOS y A TODA LA FAMILIA; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional, todo esto me ha ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mis compañeros de maestría porque fue una experiencia irreplicable y a mi director de tesis quién me ayudó en todo momento, Msc. Jhonny Coronel.

Mayra Paola Rodríguez Arias

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mi esposo e hijo, pilares fundamentales en mi vida, y en cada uno de los triunfos y fracasos conseguidos en el diario vivir y en el camino que recorreremos juntos, sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora se ha logrado. En especial al ejemplo de mi hijo que con su tenacidad y lucha insaciable ha hecho que mi vida tenga mucho sentido y sea un ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mi esposo y toda la familia en general. También dedico este trabajo a mis padres, hermanos y familia, compañeros inseparables con cada uno de los consejos y palabras de aliento que se reciben en cada instante de nuestras vidas. A todos ellos este proyecto, ya que sin ellos, no hubiese podido ser y conseguir lo que soy.

Mayra Paola Rodríguez Arias

# ÍNDICE GENERAL

AUTORÍA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
CAPÍTULO I .....	1
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES ANTERIORES.....	1
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
1.2.1 Fundamentación Administrativa.....	1
1.2.2 Fundamentación Epistemológica.....	3
1.2.3 Fundamentación Axiológica.....	3
1.2.4. Fundamentación Legal.....	3
1.2.5. Fundamentación Científica.....	8
1.2.6. Fundamentación Filosófica.....	9
1.2.7. Fundamentación Teórica.....	10
1.2.8. El CMI como sistema de gestión estratégico.....	31
1.2.9. Ajuste propuestos al modelo del BSC para su aplicación en las organizaciones del sector público.....	31
CAPÍTULO II.....	33
2. METODOLOGÍA.....	33
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
2.2.1. Exploratoria.....	33
2.2.3. De campo.....	34
2.2.4. Bibliográfica.....	34
2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
2.3.1. Método inductivo.....	35
2.3.2. Método descriptivo.....	35
2.3.3. Método analítico.....	35
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	35
2.4.1. Encuesta.....	36
2.4.2. Observación.....	36

2.5.1. POBLACIÓN.....	36
2.5.2. MUESTRA . .....	37
Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula de la metodología de CANAVOS que es la siguiente:.....	37
2.6. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ....	38
2.7. HIPÓTESIS. ....	39
2.7.1. Hipótesis General.....	39
2.7.2. Hipótesis Específicas. ....	39
2.7.3. Operacionalización de variables .....	39
CAPITULO III.....	47
3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS. ....	47
3.1 TEMA:.....	47
3.2 PRESENTACIÓN. ....	47
3.3 OBJETIVOS. ....	48
3.3.1 OBJETIVO GENERAL:.....	48
3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	48
3.4. FUNDAMENTACIÓN.....	48
3.5. CONTENIDO .....	49
3.6 OPERATIVIDAD.....	51
3.7 RESULTADOS OBTENIDOS .....	51
CAPÍTULO IV. ....	53
4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	53
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	53
4.1.1. Encuesta realizada a los Usuarios Externos del Área de Salud N° 02 COLTA....	53
4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	86
4.2.1. Comprobación de hipótesis general .....	86
4.2.2. Comprobación de la hipótesis específica 1 .....	90
4.2.3. Comprobación de la hipótesis específica 2.....	92
4.2.4. Comprobación de la hipótesis específica 3.....	95
4.2.5. Comprobación de la hipótesis específica 4.....	97
CAPÍTULO V.....	100
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	100
5.1 CONCLUSIONES .....	100

5.2 RECOMENDACIONES.....	102
BIBLIOGRAFÍA .....	103

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 1.1:</b> Cuadro resumen de la información a nivel de indicadores .....	30
<b>Cuadro N° 2.1:</b> Área de salud N° 2 Colta población .....	36
<b>Cuadro N° 2.2:</b> Área de salud N° 02 Colta muestra .....	38
<b>Cuadro N° 2.3:</b> Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 1-Variable .....	40
Independiente.....	40
<b>Cuadro N° 2.4:</b> Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 1-Variable .....	40
Dependiente .....	40
<b>Cuadro N° 2.5:</b> Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 2-Variable .....	41
Independiente.....	41
<b>Cuadro N° 2.6:</b> Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 2-Variable .....	42
Dependiente .....	42
<b>Cuadro N° 2.7:</b> Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 3-Variable .....	43
Independiente.....	43
<b>Cuadro N° 2.8:</b> Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 3-Variable .....	44
Dependiente .....	44
<b>Cuadro N° 2.9:</b> Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 4-Variable .....	45
Independiente.....	45
<b>Cuadro N° 2.10:</b> Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 4 ..... Variable Dependiente .....	46
<b>Cuadro N° 4.1:</b> Equipos y tecnología es de aspecto .....	53
<b>Cuadro N° 4.2</b> Aspecto de los empleados (presentación personal) .....	54
<b>Cuadro N° 4.3</b> La sala de espera cuenta con sillas .....	55
<b>Cuadro N° 4.4:</b> Limpieza consultorio-atender paciente .....	56
<b>Cuadro N° 4.5</b> Cantidad de baños.....	57
<b>Cuadro N° 4.6</b> Limpieza baños.....	58

<b>VARIABLE</b> .....	58
<b>Cuadro N° 4.7:</b> La señalización sirve para .....	59
<b>Cuadro N° 4.8</b> Vías de acceso personas discapacitadas o minusválidas .....	60
<b>Cuadro N° 4.9:</b> Medicamentos disponibles en Farmacia .....	61
<b>Cuadro N° 4.10:</b> El médico cumple con el horario de atención .....	62
<b>Cuadro N° 4.11:</b> Tiempo de espera para atención .....	63
<b>Cuadro N° 4.12:</b> Atención recibida .....	64
<b>Cuadro N° 4.13:</b> Atención de los profesionales .....	65
<b>Cuadro N° 4.14:</b> Diagnóstico médico .....	66
<b>Gráfico N° 4.14</b> Diagnóstico médico .....	66
<b>Cuadro N° 4.15:</b> Atención e Información funcionario Enfermería clara y rápida .....	67
<b>Cuadro N° 4.16</b> Aplica tratamientos que indica médico .....	68
<b>Cuadro N° 4.17:</b> Personal de la Institución genera.....	69
<b>Cuadro N° 4.18:</b> La manera que fue atendido genera .....	70
<b>Cuadro N° 4.19:</b> Planifica las actividades .....	71
<b>Cuadro N° 4.20:</b> Experiencia para realizar su trabajo .....	72
<b>Cuadro N° 4.21:</b> Toma de decisión forma personal-manual procesos .....	73
<b>Cuadro N° 4.22:</b> No cumple lo encomendado-Asesoramiento Técnico.....	74
<b>Cuadro N° 4.23:</b> Procesos idóneos para resolver problemas.....	75
<b>Cuadro N° 4.24:</b> Planifican resolución de problemas-buscan solución .....	76
<b>Cuadro N° 4.25:</b> Experiencia para resolver problemas .....	77
<b>Cuadro N° 4.26:</b> Ejecución planificación resolver problemas .....	78
<b>Cuadro N° 4.27:</b> <b>Revisa resultado y proceso resolver problemas</b> .....	79
<b>Cuadro N° 4.28:</b> Respuesta incorrecta-reinicia el proceso.....	80
<b>Cuadro N° 4.29:</b> Conocimientos-resolver problemas inherentes a la función que desempeña.....	81
<b>Cuadro N° 4.30:</b> Ideas para mejorar los procesos .....	82
<b>Cuadro N° 4.31:</b> Respetan ideas de compañeros.....	83
<b>Cuadro N° 4.32:</b> Alternativas solución problemas .....	84
<b>Cuadro N° 4.33:</b> Ideas emitidas directores departamentales mejorar procesos.....	85
<b>Cuadro N° 4.34:</b> Tabla de contingencia, percepción de Implementación Planificación Estratégica basado en el BSC usuarios internos. ....	86
<b>Cuadro No 4.35:</b> Pruebas de chi-cuadrado.....	87
<b>Cuadro No 4.36:</b> Pruebas de chi-cuadrado.....	89

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1.1:</b> Planificación estratégica.....	16
<b>Gráfico N° 1.2:</b> Ciclo estratégico formal .....	17
<b>Gráfico N° 1.3:</b> Etapas del análisis estratégico .....	19
<b>Gráfico N° 1.4:</b> Relación entre la planificación estratégica y el cmi .....	23
<b>Gráfico N° 1.5:</b> Balanced Scorecard .....	27
<b>Gráfico N° 1.6:</b> Las cuatro perspectivas del CMI.....	29
<b>Gráfico N° 4.1:</b> Equipos y tecnología de apariencia moderna.....	53
<b>Gráfico N° 4.2:</b> Apariencia pulcra de los empleados.....	54
<b>Gráfico N° 4.3:</b> Implementación sala de espera.....	55
<b>Gráfico N° 4.4:</b> Infraestructura.....	56
<b>Gráfico N° 4.5:</b> Cantidad de baños.....	57
<b>Gráfico N° 4.6:</b> Limpieza baños.....	58
<b>Gráfico N° 4.7:</b> Señalización.....	59
<b>Gráfico N° 4.8:</b> Acceso personas discapacitadas.....	60
<b>Gráfico N° 4.9:</b> Medicamentos disponibles en Farmacia .....	61
<b>Gráfico N° 4.10:</b> Turnos para atención médica .....	62
<b>Gráfico N° 4.11:</b> Tiempo de espera para atención .....	63
<b>Gráfico N° 4.12:</b> Atención recibida .....	64
<b>Gráfico N° 4.13:</b> Trato de los profesionales .....	65
<b>Gráfico N° 4.14:</b> Información funcionario consulta Médica.....	66
<b>Gráfico N° 4.15:</b> Atención e Información funcionario Enfermería .....	67
<b>Gráfico N° 4.16:</b> Calidad de charlas, actividades y talleres.....	68
<b>Gráfico N° 4.17:</b> Comportamiento de los servidores.....	69
<b>Gráfico N° 4.18:</b> Amabilidad y respeto del personal.....	70
<b>Gráfico N° 4.19:</b> Planifica las actividades .....	71
<b>Gráfico N° 4.20:</b> Experiencia para realizar su trabajo .....	72
<b>Gráfico N° 4.21:</b> Toma de decisión forma personal-manual procesos .....	73
<b>Gráfico N° 4.22:</b> No cumple lo encomendado-Asesoramiento Técnico.....	74
<b>Gráfico N° 4.23:</b> Procesos idóneos para resolver problemas.....	75
<b>Gráfico N° 4.24:</b> Planifican resolución de problemas-buscan solución .....	76
<b>Gráfico N° 4.25:</b> Experiencia para resolver problemas .....	77
<b>Gráfico N° 4.26:</b> Ejecución planificación resolver problemas .....	78

<b>Gráfico N° 4.27:</b> Revisa resultado y proceso resolver problemas .....	79
<b>Gráfico N° 4.28:</b> Respuesta incorrecta-reinicia el proceso .....	80
<b>Gráfico N° 4.29:</b> Conocimientos-resolver problemas inherentes a la función que desempeña.....	81
<b>Gráfico N° 4.30:</b> Ideas para mejorar los procesos .....	82
<b>Gráfico N° 4.31:</b> Respetan ideas de compañeros.....	83
<b>Gráfico N° 4.32:</b> Alternativas solución problemas .....	84
<b>Gráfico N° 4.33:</b> Ideas emitidas directores departamentales mejorar procesos.....	85
<b>Gráfico N° 4.34:</b> Comprobación hipótesis general .....	87

## RESUMEN

La Planificación Estratégica basado en el sistema Balanced Scorecard para el Área de Salud No 2 Colta ubicado en la Parroquia Cajabamba es un trabajo realizado a efectos de tecnificar la toma de decisiones en la Institución y de desarrollar la calidad en la gestión y los servicios que presta la Institución, la excelencia de los servicios ayudará a obtener un clima organizacional interno sano para que de esta manera se pueda brindar un servicio garantizado a todos los usuarios externos que son quienes demandan y requieren una buena atención basada en calidad, calidez, eficiencia y eficacia en el marco del buen vivir. La Institución no ha tenido ninguna investigación realizada con un tema relacionado al planteado, con esto se puede decir que la fundamentación científica hace referencia a la Planificación Estratégica en la que está enfocada la Institución en la que se analizan específicamente las 4 perspectivas del BSC para alcanzar a cumplir la Visión Institucional en base a las estrategias y objetivos propuestos, con la definición de la parte teórica se ha definido la parte metodológica de la investigación en la que me he guiado durante el proceso de diagnóstico, análisis e interpretación de resultados para llegar al producto final que es el desarrollo de la guía y su implementación en la Institución con el objetivo de solucionar los problemas detectados en la Administración y así tener un mejor control de las actividades que realizan los funcionarios. El trabajo se ha desarrollado sobre una muestra establecida tanto para usuarios internos 111 y para usuarios externos 372 con el resultado de las encuestas y fichas de observación realizadas se ha llegado a la conclusión de que la Planificación Estratégica basada en el BSC es de mucha importancia ya que con esto se mejora la capacidad competitiva, se optimizan procesos, se gestiona de manera eficiente los recursos y la mejora de las competencias de los funcionarios de la Institución. Los resultados obtenidos de las encuestas y fichas realizadas a los usuarios internos y externos presenciaron un nivel alto de insatisfacción sobre el servicio entregado y sobre la falta de una Planificación Estratégica por lo que se procedió a efectuar la implementación de este modelo para en lo posterior realizar un análisis de la variación existente entre lo antes (sin guía Planificación Estratégica) y después (con guía Planificación Estratégica), por lo que existe un mejoramiento en los procesos a desarrollar para entregar un servicio eficiente y oportuno con esto se puede decir también que posterior a la evaluación se detectó que todavía hay actividades que no se han cumplido en un 100% pero que con las acciones y retroalimentación que se otorgue se podrá tener un mejor control y una Dirección adecuada para obtener un Ambiente de trabajo óptimo que ayude a tener usuarios internos y externos satisfechos.



## ABSTRACT

The Strategic Planning based on the system Balanced Scorecard for the Area of Health N°2 Colta located in the Parish Cajabamba is a work carried out to technify effects the taking of decisions in the Institution and of developing the quality in the administration and the services that it lends the Institution, the excellence of the services it helped to obtain a climate organizational healthy intern so that this way it can offer a guaranteed service to the whole external users that are who demand and it require a good attention based on quality, warmth, efficiency effectiveness in the mark of the good one to live. The Institution has not had any investigation carried out with a topic related to the one outlined, with this one can say that the scientific foundation makes reference to the Strategic Planning in which the Institution is focused in the one that are analyzed the four perspectives of the BSC specifically to reach to complete the Institutional Vision based on the strategies and proposed objectives, with the definition of the theoretical part it has been defined the methodological part of the investigation in which have guided during the process of diagnostic, analysis and interpretation of results to arrive to the final product that is the development of the guide and its implementation in the Institution with the objective of solving the problems detected in the Administration and this way to have a better control of the activities that the officials carry out. The work has been developed so much on an established sample for internal users 111 and it stops external users 372 with the result of the surveys and carried out observation records it has reached the conclusion that the Strategic Planning based on the BSC is since of a lot of importance with this It improves the competitive capacity, processes are optimized, it is negotiated in an efficient way the resources and the improvement of the competitions of the officials of the Institution. The obtained results of the surveys and records carried out the internal and external users witnessed a high level of dissatisfaction about the given service and on the lack of a Strategic Planning for what you proceeded to make this model's implementation stops in the later thing to carry out an analysis of the existent variation before among it without guide Strategic Planning and later with guide Strategic Planning, for what an improvement exists in the processes to develop to give an efficient and oportune service with this one can also say that later to the evaluation it was detected that there are still activities that have not been completed in 100% but that with the actions feedback that it granted it will be able to have a better control and an appropriate address to obtain an Atmosphere of appropriate work that it helps to have satisfied internal and external users.

Reviewed by: Msc. Maritza Chávez

CAMPUS NORTE: "Ms. Edison Riera R." Av. Antonio José de Sucre vía a Guano. Teléfonos 236431423415 Casilla 15 Riobamba-Ecuador



## **INTRODUCCIÓN**

La salud de los pueblos es el resultado de procesos históricos determinados por factores: ecológicos, biológicos, económico-sociales y culturales; de la relación del hombre con el medio ambiente social y natural, existe una compleja relación con el desarrollo de los pueblos, pues el estado de salud es un componente y un resultado, por tanto la salud es un medio y un fin del desarrollo, un derecho y un deber de las personas, familias y comunidad, que sea la resultante de acciones intersectoriales de todos los actores sociales que participen, no solo de los que ofertan directamente servicios de salud, sino de todas las instituciones, organizaciones y comunidad, para crear un completo bienestar y satisfacer las necesidades. Esta es una condición esencial para que las actividades productivas del país puedan relacionarse en un marco de estabilidad, paz y progreso social.

Por eso la importancia de una Planificación Estratégica basada en el BSC para el Área de Salud No 2 Colta, pues juega un papel importante para la realización de análisis de procesos empleados en la prestación de servicios de Salud al mismo tiempo permite establecer objetivos, políticas, estrategias y metas mismos que al integrarse genera excelencia en los servicios.

El presente Plan Estratégico basado en el BSC se enmarca en el Plan Nacional del Buen Vivir y surge para dar cumplimiento a los Objetivos propuestos, esto constituye un reto amplio que demanda la consolidación de los logros alcanzados en los últimos años mediante el fortalecimiento de políticas intersectoriales y la consolidación del sistema nacional de inclusión y equidad social. Por lo tanto la Salud Pública en el Ecuador es uno de los puntales del Gobierno Nacional dentro de su esfuerzo por alcanzar el Buen Vivir, y el desafío fundamental es universalizar la salud para que toda la ciudadanía ecuatoriana tenga acceso a la misma.

Con esta investigación los usuarios internos quedamos comprometidos en un proceso de modernización institucional, fortaleciendo las diferentes áreas y unidades de salud, preparando específicamente al personal en una nueva visión, nuevas formas de trabajo y nuevos conocimientos, dejando de pensar que las unidades de salud son simples productoras de servicios sino considerando como unidades de gestión descentralizadas y gerencia, donde se buscan nuevas formas de trabajo, con una toma de decisiones propias.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO.

### 1.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES ANTERIORES.

Consultados los archivos de la biblioteca del Instituto de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo, se determinó que no existen investigaciones anteriores realizadas respecto al tema propuesto. Esto es diseño e implementación de la guía de Planificación Estratégica sistema BSC para el Área de Salud No-2 Colta.

Pero si existen investigaciones en otras Universidades del País con temas relacionados no con el mismo tema propuesto para lo cual detallo a continuación:

- Universidad Central del Ecuador-Facultad de Ciencias Administrativas-Escuela de Administración de Empresas-**Tema:** “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA KAWA MOTORS”
- Universidad Central del Ecuador-Facultad de Economía- **Tema:** “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA TORRES MALDONADO “INDITOM”.
- Escuela Politécnica del Ejército-Extensión Latacunga-Carrera de Ingeniería Comercial - **Tema:** “PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES DE LA EMPRESA “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” PARA EL AÑO 2011”

### 1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

#### 1.2.1 Fundamentación Administrativa.

Las Instituciones del Sector Público de nuestro país, entre las cuales se encuentran los Hospitales y centros de salud del Ministerio de Salud Pública del Ecuador no brindan sus servicios en forma satisfactoria a los usuarios que acuden en busca de remediar sus enfermedades, así como tampoco existe una clara visión de lo que quiere llegar a ser en un futuro a mediano plazo, por lo que se torna muy necesario que se unifiquen criterios

de organización mediante el diseño de una guía de Planificación Estratégica para la consecución de los objetivos a efectos de brindar un servicio de calidad con valor agregado. (Red Pública Integral de Salud, 2013)

Dentro de esta perspectiva hacia la cuantificación, medir, evaluar y controlar la gestión organizacional es el punto medular del Tablero de Mando Integrado (de aquí en adelante TMI traducido al idioma Anglosajón se le denomina "Balanced Scorecard" (BSC), ha evolucionado hasta convertirse en un sistema completo de Administración y Planificación Estratégica, a la vez que se ha convertido en uno de los modelos más usados en planificación y control de la gestión este sistema es utilizado en empresas, organizaciones públicas y privadas, que han implementado este modelo de Planificación Estratégica.

El objetivo global en términos de competencias tiene que ver con el diseño del modelo completo a la realidad organizacional de la institución, atendiendo a todos los pasos del modelo y la metodología, a partir de un diagnóstico integral organizacional sistemático y sistémico, con esto los usuarios internos podrán brindar un servicio de calidad y a tiempo al usuario externo, además con esto se puede llegar a contar con una Estructura Organizacional y Funcional coherente que ayude al cumplimiento de los objetivos.(Patiño, 2012)

Con lo manifestado anteriormente se puede determinar que el objetivo general dentro de lo que son las competencias tiene que ver con la estructura de un modelo que sea acorde a la realidad organizacional de la institución, con esto se puede dar cumplimiento a todos los pasos del modelo y la metodología a seguir partiendo de un diagnóstico integral organizacional ordenado y general, y así se logrará que los usuarios internos puedan brindar un servicio de calidad y a tiempo al usuario externo, para con todo esto contar con una Estructura Organizacional y Funcional coherente que ayude al cumplimiento de los objetivos.

La presente investigación se centra exclusivamente a servicios de salud por lo que analizaremos la definición y funciones de las Instituciones del sector público de nuestro país y su conformación.

### **1.2.2 Fundamentación Epistemológica.**

Las estrategias que se han aplicado en el Área de salud No 2 Colta han sido implementadas de conformidad con las necesidades del centro hospitalario por lo que la improvisación y la experiencia han sido los lineamientos generales utilizados, sin que exista el debido control de procesos.

Los fundamentos epistemológicos resultan importantes en la Planificación Estratégica basadas en el BSC como herramienta de dicha Planificación porque con este sistema se puede encontrar varias soluciones a los problemas que se han detectado en la Institución. Por lo tanto con los resultados de este diseño se pretende establecer las pautas valorativas para la estructuración de un sistema de gestión administrativa y financiera que agilite los procesos y promueva la eficacia, la eficiencia y la efectividad, en busca de la calidad en el servicio y de acuerdo a las políticas del Buen Vivir y que tenga aplicación en otras Áreas del Sistema Nacional de Salud Pública.

### **1.2.3 Fundamentación Axiológica.**

La presente investigación efectuará el análisis de los valores organizacionales sean estos positivos y negativos, analizando los principios para determinar el clima organizacional los mismos que se constituyen el eje principal dentro de la Planificación Estratégica para poder alcanzar los objetivos propuestos para alcanzar la visión a futuro con satisfacción total brindando una imagen institucional de reputación con un clima organización positivo para logran un beneficio social en el Área de Salud No.- 2 Colta.

### **1.2.4. Fundamentación Legal**

La presente investigación se sustenta con el Marco Jurídico vigente Para esta investigación contaremos con todos los Sustentos legales empezando con los derechos constantes en la Constitución del Estado Ecuatoriano. La Normativa vigente del Ministerio de Salud Pública, del Ministerio de Finanzas y de la Contraloría General del Estado.

## **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.**

Art. 32.- La Salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.(Constitucion de la Republica del Ecuador, 2008)

### **Capítulo sexto**

#### **Derechos de libertad**

**Art. 66.-** Se reconoce y garantizará a las personas:

1. El derecho a la inviolabilidad de la vida. No habrá pena de muerte.
2. El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios.
3. El derecho a la integridad personal, que incluye:
  - a) La integridad física, psíquica, moral y sexual.
  - b) Una vida libre de violencia en el ámbito público y privado. El Estado adoptará las medidas necesarias para prevenir, eliminar y sancionar toda forma de violencia, en especial la ejercida contra las mujeres, niñas, niños y adolescentes, personas adultas mayores, personas con discapacidad y contra toda persona en situación de desventaja o vulnerabilidad; idénticas medidas se tomarán contra la violencia, la esclavitud y la explotación sexual.
  - c) La prohibición de la tortura, la desaparición forzada y los tratos y penas crueles, inhumanos o degradantes.
  - d) La prohibición del uso de material genético y la experimentación científica que atenten contra los derechos humanos.
4. Derecho a la igualdad formal, igualdad material y no discriminación.

5. El derecho al libre desarrollo de la personalidad, sin más limitaciones que los derechos de los demás.

6. El derecho a opinar y expresar su pensamiento libremente y en todas sus formas y manifestaciones.

7. El derecho de toda persona agraviada por informaciones sin pruebas o inexactas, emitidas por medios de comunicación social, a la correspondiente rectificación, réplica o respuesta, en forma inmediata, obligatoria y gratuita, en el mismo espacio u horario.

8. El derecho a practicar, conservar, cambiar, profesar en público o en privado, su religión o sus creencias, y a difundirlas individual o colectivamente, con las restricciones que impone el respeto a los derechos.

El Estado protegerá la práctica religiosa voluntaria, así como la expresión de quienes no profesan religión alguna, y favorecerá un ambiente de pluralidad y tolerancia.

9. El derecho a tomar decisiones libres, informadas, voluntarias y responsables sobre su sexualidad, y su vida y orientación sexual. El Estado promoverá el acceso a los medios necesarios para que estas decisiones se den en condiciones seguras.

10. El derecho a tomar decisiones libres, responsables e informadas sobre su salud y vida reproductiva y a decidir cuándo y cuántas hijas e hijos tener.

11. El derecho a guardar reserva sobre sus convicciones. Nadie podrá ser obligado a declarar sobre las mismas. En ningún caso se podrá exigir o utilizar sin autorización del titular o de sus legítimos representantes, la información personal o de terceros sobre sus creencias religiosas, filiación o pensamiento político; ni sobre datos referentes a su salud y vida sexual, salvo por necesidades de atención médica.

12. El derecho a la objeción de conciencia, que no podrá menoscabar otros derechos, ni causar daño a las personas o a la naturaleza. Toda persona tiene derecho a negarse a usar la violencia y a participar en el servicio militar.

13. El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.

14. El derecho a transitar libremente por el territorio nacional y a escoger su residencia, así como a entrar y salir libremente del país, cuyo ejercicio se regulará de acuerdo con la ley. La prohibición de salir del país sólo podrá ser ordenada por juez competente. Las personas extranjeras no podrán ser devueltas o expulsadas a un país donde su vida, libertad, seguridad o integridad o la de sus familiares peligren por causa de su etnia, religión, nacionalidad, ideología, pertenencia a determinado grupo social, o por sus opiniones políticas. Se prohíbe la expulsión de colectivos de extranjeros. Los procesos migratorios deberán ser singularizados.

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.
16. El derecho a la libertad de contratación.
17. El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley.
18. El derecho al honor y al buen nombre. La ley protegerá la imagen y la voz de la persona.
19. El derecho a la protección de datos de carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre información y datos de este carácter, así como su correspondiente protección. La recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión de estos datos o información requerirán la autorización del titular o el mandato de la ley.
20. El derecho a la intimidad personal y familiar.
21. El derecho a la inviolabilidad y al secreto de la correspondencia física y virtual; ésta no podrá ser retenida, abierta ni examinada, excepto en los casos previstos en la ley, previa intervención judicial y con la obligación de guardar el secreto de los asuntos ajenos al hecho que motive su examen. Este derecho protege cualquier otro tipo o forma de comunicación.
22. El derecho a la inviolabilidad de domicilio. No se podrá ingresar en el domicilio de una persona, ni realizar inspecciones o registros sin su autorización o sin orden judicial, salvo delito flagrante, en los casos y forma que establezca la ley.
23. El derecho a dirigir quejas y peticiones individuales y colectivas a las autoridades y a recibir atención o respuestas motivadas. No se podrá dirigir peticiones a nombre del pueblo.
24. El derecho a participar en la vida cultural de la comunidad.
25. El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.
26. El derecho a la propiedad en todas sus formas, con función y responsabilidad social y ambiental. El derecho al acceso a la propiedad se hará efectivo con la adopción de políticas públicas, entre otras medidas.
27. El derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado, libre de contaminación y en armonía con la naturaleza.
28. El derecho a la identidad personal y colectiva, que incluye tener nombre y apellido, debidamente registrados y libremente escogidos; y conservar, desarrollar y fortalecer las

características materiales e inmateriales de la identidad, tales como la nacionalidad, la procedencia familiar, las manifestaciones espirituales, culturales, religiosas, lingüísticas, políticas y sociales.

29. Los derechos de libertad también incluyen:

- a) El reconocimiento de que todas las personas nacen libres.
- b) La prohibición de la esclavitud, la explotación, la servidumbre y el tráfico y la trata de seres humanos en todas sus formas. El Estado adoptará medidas de prevención y erradicación de la trata de personas, y de protección y reinserción social de las víctimas de la trata y de otras formas de violación de la libertad.
- c) Que ninguna persona pueda ser privada de su libertad por deudas, costas, multas, tributos, ni otras obligaciones, excepto el caso de pensiones alimenticias.
- d) Que ninguna persona pueda ser obligada a hacer algo prohibido o a dejar de hacer algo no prohibido por la ley.

## **LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD.**

### **Capítulo I**

#### **DEFINICIÓN, ÁMBITO DE APLICACIÓN, FINALIDAD, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS**

Art 1.- Objeto y Ámbito de la Ley- La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y normas generales para la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud que regirá en todo el territorio nacional.(Sistema Nacional de Salud, 2010)

### **Capítulo II**

#### **DEL PLAN INTEGRAL DE SALUD**

Art 5.- Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, el Sistema Nacional de Salud implementará el Plan Integral de Salud, el mismo que garantizado por el Estado, como estrategia de Protección Social en Salud, será accesible y de cobertura obligatoria para toda la población por medio de la red pública y privada de proveedores y mantendrá un enfoque pluricultural.

## **Capítulo IV**

### **Funcionamiento del sistema**

Art 9- Del funcionamiento.- El Sistema Nacional de Salud funcionaría de manera descentralizada, desconcentrada y participativa; para el efecto sus integrantes se relacionarán, mediante las funciones de coordinación provisión de servicios, aseguramiento y financiamiento. Las instituciones que forman parte del Sistema Nacional de Salud, se articulan colaborando en el marco de sus funciones específicas y de sus respectivas competencias, para el cumplimiento de los mandatos previstos en esta Ley y en el Código de Salud.

Art 10- Función de coordinación- Es la función del Sistema que coordina el relacionamiento entre las demás funciones y entre los integrantes del Sistema, Su ejercicio es competencia del Ministerio de Salud Pública, en todos sus niveles, como autoridad sanitaria nacional, apoyado por los Consejos de Salud.(Sistema Nacional de Salud, 2010)

#### **1.2.5. Fundamentación Científica.**

El término planeación se utilizó para describir la Planeación Estratégica según el tratadista que también es conocido como: ojo

- Planeación corporativa completa
- Planeación directiva completa
- Planeación general total
- Planeación formal
- Planeación integrada completa, y
- Planeación corporativa.

La planificación estratégica considera cuatro puntos de vista diferentes según George Steinner que son:

**Porvenir de las decisiones actuales.** La Planificación Estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales.

**El Proceso.** La Planificación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas desarrollando planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

**Filosofía.** La Planificación Estratégica es una actitud, es un proceso mental, un ejercicio intelectual, de todos quienes se encuentran dentro de la Institución.

**Estructura.** Une cuatro tipos de planes fundamentales que son: Planes Estratégicos, Programas a mediano plazo, Presupuestos a corto plazo y Planes operativos.

La naturaleza conceptual básica de la planeación estratégica, abarca una amplia variedad de sistemas de planeación que va desde el más sencillo hasta el más complejo. La propuesta como fundamentación científica permite que se aplique la Planificación Estratégica basada en la herramienta denominada Balanced Scorecard (BSC) para el Área de Salud N° 2 Colta, para buscar la excelencia en los servicios, y atención ciudadana en salud para ello requerimos mejorar el desempeño, mediante la eficiencia, eficacia con calidad y calidez en el marco del buen vivir. La implementación de la metodología Balanced ScoreCard en las organizaciones simplemente requiere de la decisión y el respaldo incondicional de la Administración Nacional de Salud, que es la propuesta que pretendemos realizar. (Steinner, Sistemas de Planificación, 2003)

#### **1.2.6. Fundamentación Filosófica.**

Nuestra investigación se basa que quienes conformamos el Área de salud No 2 Colta, apliquemos esta metodología de Planificación Estratégica uniendo criterios profesionales, técnicos en beneficio de los usuarios internos y externos de la Unidad de salud por ello es que el sistema de Planificación Estratégica denominada Balanced Scorecard es una metodología flexible y aplicable a todo tipo de organizaciones, con o sin fines de lucro, con orientación social, aplicado también a empresas privadas o públicas, etc. El éxito de la implementación del BSC depende de la habilidad de estructurar la estrategia, manejando la relación causa - efecto en los objetivos estratégicos definidos. La consideración básica al definir la estrategia es colocar en el

mapa estratégico en primer lugar la perspectiva que refleje la misión de la Institución, es decir organizar la estructura jerárquica en función de las prioridades organizacionales.

### **1.2.7. Fundamentación Teórica.**

Una vez que hemos determinado lo relacionado a las fundamentaciones de esta investigación me remito a conceptualizar los siguientes términos de acuerdo al tema y sus variables dentro de esta investigación.

#### **1.2.7.1.Diseño**

El Diseño en lo que se refiere a la parte administrativa quiere decir que se establecen un conjunto de medios que maneja la Institución con el propósito de dividir el trabajo en diferentes tareas para lograr una coordinación efectiva de las mismas. Con el diseño o estructura de la Organización se busca alcanzar un adecuado grado de eficacia y eficiencia para el bienestar y satisfacción de todos los integrantes de la Institución.

#### **1.2.7.2.Implementación**

La implementación en la parte administrativa, es el proceso que pone a los planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos. Luego de establecer en un documento escrito en el que se exponen los planes, las estrategias para que sean difundidos y así se pueda contribuir a una mejora de la Institución.(Marrero, 2011)

#### **1.2.7.3.Planificación Estratégica.**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Debe destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud la misión que es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.(Pacheco Fernandez, 2013)

#### **1.2.7.3.1. Evolución de la Planificación estratégica.**

El término Planificación Estratégica aparece en la década de 1960, emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de planificación. Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía una programación de las tareas que los empleados deberían realizar, el gerente pensaba ¡el qué, cómo y cuándo, ejecutar! las tareas, el trabajador cumplía las tareas programadas.

La Planeación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" al "qué hacer" (estrategias) busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Impulsa el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la Institución se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro esencialmente dinámico.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué se tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Se consideran cuatro puntos de vista en la Planeación estratégica:

- **Primero**, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.
- **Segundo**, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para

lograr estas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida en base a la realidad.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes, es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos, la idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

- **Tercero**, la Planeación Estratégica es una filosofía una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar en base a la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos.
- **Cuarto**, un sistema de Planeación Estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La Planeación Estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Sin embargo la Planeación Estratégica no puede considerarse como un instrumento de previsión del futuro, debido a que tiene sus distorsiones. El futuro es incierto, cambiante, igual que los precios y el mercado, por eso a continuación se describe a la Planeación Estratégica como:

- La Planeación Estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin

cambiarlos en el futuro lejano. Muchas organizaciones públicas y privadas revisan sus planes estratégicos en forma periódica, por lo menos una vez al año.

- La Planeación Estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente, la planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores, la planeación estratégica aplica sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas determinadas.
- La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, no es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.(Sellanave, 1995)
- Es decir que es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica, estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior, son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.(Pacheco Fernandez, 2013)

Koontz y Weihrich explican sobre:

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos y mercados. La cartera de productos/mercados de una organización son el qué y para quién ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos.(Koontz, 2004)

### **1.2.7.3.2. Dirección y Planificación Estratégica.**

La Dirección y la Planificación Estratégicas son fundamentales para el éxito de cualquier empresa, siendo ideal la presencia equilibrada de ambos factores. Una empresa puede ser muy eficiente internamente y aun así no triunfar en el mercado; no obstante, una empresa puede ser ineficiente en lo interno y tener éxito en el mercado porque aplica las estrategias adecuadas.

La Dirección es practicada fundamentalmente en dos niveles: en los niveles gerenciales más altos se habla de dirección estratégica pues es la que da los lineamientos o directrices para toda la organización y, en los niveles inferiores se practica la dirección operacional que ataca directamente las rutinas de la organización. En esta situación, la planificación estratégica es el apoyo fundamental de la dirección estratégica.

La Dirección Estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas:

- Concientizando que la “estrategia” implica cambios
- Construyendo una “visión” estratégica
- Invirtiendo en “capacidad estratégica”
- Convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual
- Los aspectos fuertes y débiles internos de la organización
- Las oportunidades y amenazas externas a la organización
- La construcción de los escenarios futuros
- Asumiendo la flexibilidad como un principio.
- Manejando los conflictos y las resistencias por los cambios.

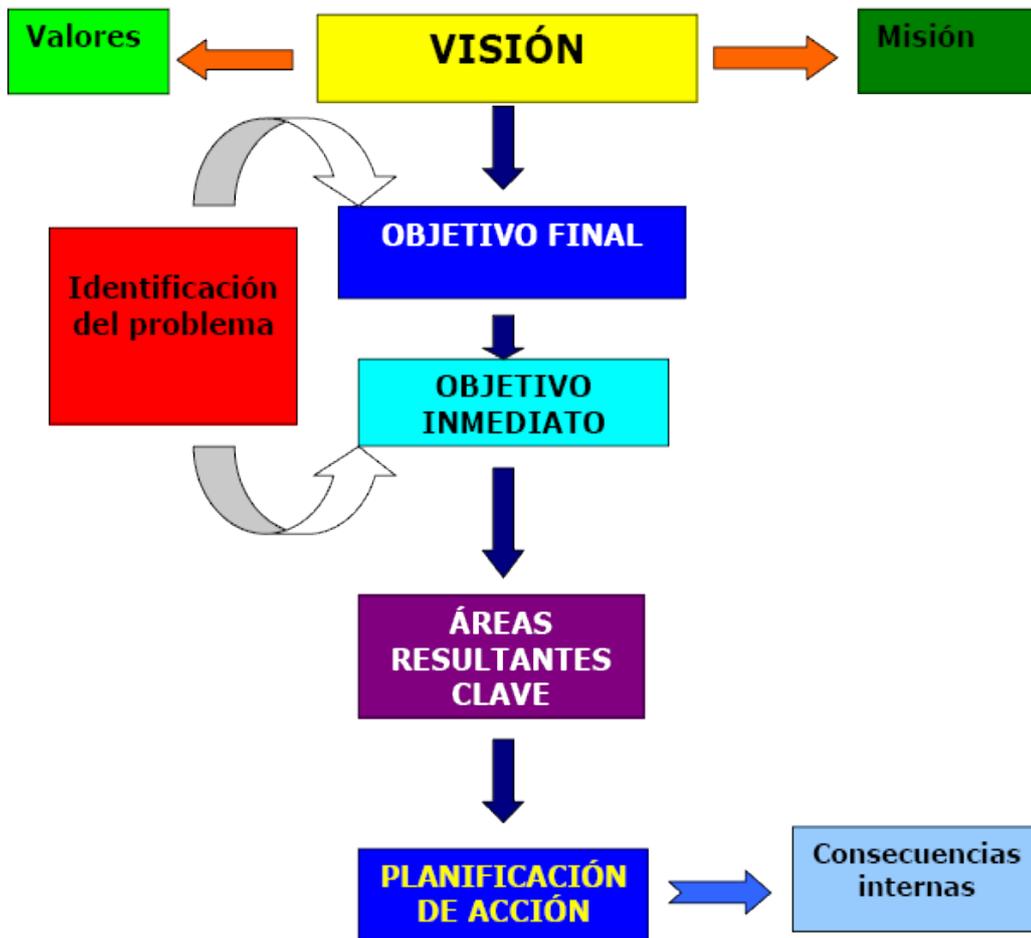
#### **1.2.7.4.La estrategia.**

Arte, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable se puede definir estrategia como un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. (Mintzberg Henry, 1998).

El desarrollo de una buena estrategia está considerado como el factor diferenciador del éxito, ya que una estrategia es considerada como la base de todo administrador porque es el medio para alcanzar el éxito en una Institución a través de procesos formales, mentales, emergentes y de negociación. El beneficio a obtener con la utilización adecuada de estrategias es que las Instituciones se pueden diferenciar de sus competidores, con una ventaja competitiva sostenible que ayude a alcanzar la eficacia operativa y el posicionamiento estratégico.

Una estrategia se refiere fundamentalmente a la formulación de una misión, una visión, propósitos, objetivos, políticas y programas para llevarlas a cabo y de los procedimientos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

**Gráfico N°1.1: Planificación estratégica**

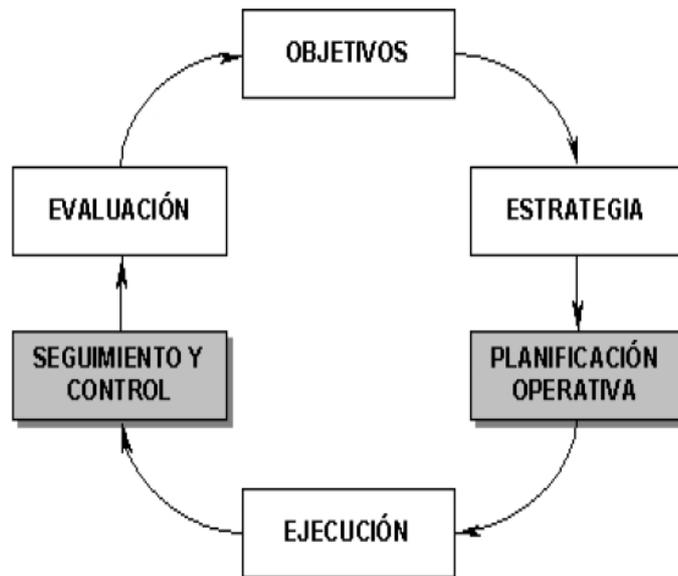


**Fuente:** M.S.c. Lic. Miguel Ángel Heredia Chumacero

El Proceso de Planeación Estratégica consiste en:

- Desarrollo de Misión y Metas
- Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades
- Generación de Estrategias utilizando los recursos tecnológicos, financieros y humanos necesarios para plantear estrategias para cada uno de los procesos involucrados para la Institución.
- Desarrollo de Planes Tácticos
- Control y Evaluación de resultados.

**Gráfico N°1.2:** Ciclo estratégico formal



Fuente:(Rojas, 2006)

#### 1.2.7.5.Análisis FODA.

El análisis F.O.D.A. es una herramienta de gestión que permite, desde cuatro perspectivas, la toma de decisiones a seguir sobre un tópico específico o general; utilizando factores y capacidades específicas, proyectando y estimando el impacto, el riesgo, el plazo y la probabilidad de ocurrencia de un evento.

- **Fortalezas.-** Son aquellas características de la Institución que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia fomentan las posibilidades de crecimiento y desarrollo.
- **Debilidades.-** Son sus falencias, los aspectos negativos de la Institución en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.
- **Oportunidades.-** Son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la Institución cuenta con las fortalezas para ello.

- **Amenazas.-** Están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la Institución, llegando en caso extremo, a su desaparición.(Sarzosa, 2003)

#### **1.2.7.6. Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Actualmente el CMI es concebido fundamentalmente como parte de un sistema completo de planificación estratégica y de gestión. Por este motivo, desarrollar un CMI, metodológicamente requiere una clara vinculación de la estrategia corporativa con cada uno de los objetivos operacionales, tanto globales, como de las distintas unidades de la empresa. En este sentido se postula que para implementar un CMI y lograr su vinculación con la planificación estratégica pueden formularse acciones que involucran las siguientes fases: formular el propósito, establecer la misión, realizar un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) construir un mapa estratégico, definir los temas estratégicos y finalmente identificar los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño.

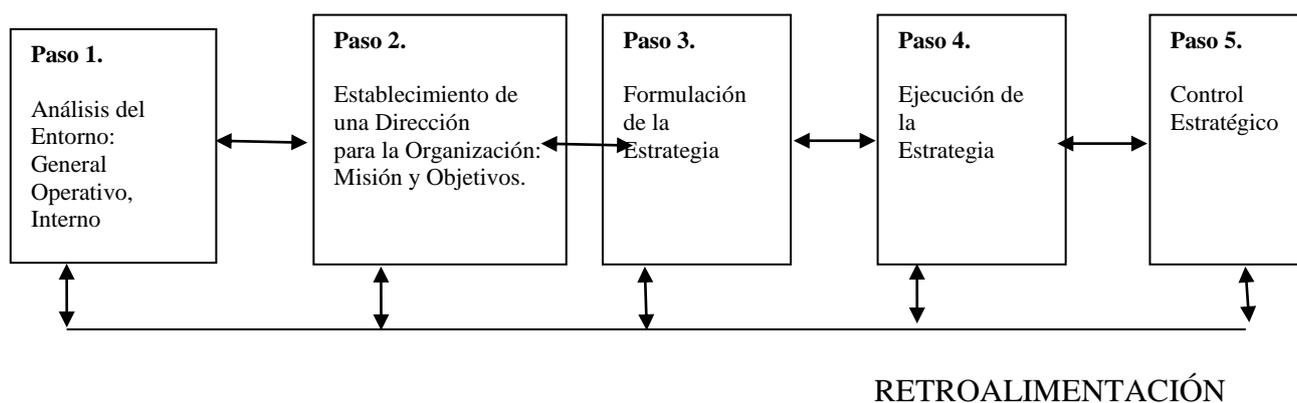
Para la Creación del CMI se puede basar en tres etapas secuenciales:

##### **1.2.7.6.1. Primera etapa**

Consiste en realizar un Análisis Estratégico de la Empresa y del Departamento específico donde se desarrollará el CMI. El requisito previo para el diseño de un CMI, es que exista una planificación estratégica explícita. Esto, debido a que el CMI de cada unidad o departamento debe estar alineado con la planificación estratégica global de la Empresa.

El Análisis Estratégico se realizará en 5 etapas, de acuerdo al diagrama de las Etapas del Análisis Estratégico. **Gráfico N° 1.3**

**Gráfico N°1.3: Etapas del análisis estratégico**



Fuente:(CERTO, 2001 figura 8)

- **Paso 1: Análisis del entorno general y del entorno interno.**

Se recogerá información acerca de las oportunidades y amenazas del sector. Se procederá luego a la identificación de las debilidades y fortalezas internas, y a la determinación de las amenazas y oportunidades externas.

- **Paso 2: Definición de la misión y visión del Departamento.**

La Misión se refiere a la declaración de en qué negocio se encuentra la empresa, y la Visión describe el estado deseado por la empresa en el futuro. Ambas definiciones son requeridas, puesto que sirven de línea de referencia para todas las actividades de la organización. Se trabajará en lograr una definición apropiada de la Misión y Visión para la Institución.

- **Paso 3: Formulación de estrategias medibles para el departamento**

De acuerdo a la idea original de Kaplan y Norton (1992:71) el Cuadro de Mando Integral mide el cumplimiento de la misión corporativa a través de cuatro perspectivas, las que se derivan de la correcta definición de la Misión y la Visión, y se encuentran en completa concordancia con las estrategias o líneas de actuación que la empresa define para el logro de la Visión.

Las estrategias serán definidas de acuerdo a las cuatro perspectivas del BSC: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje-Crecimiento. El trabajo a realizar

a este respecto consistirá en definir de manera apropiada y consensuada cada una de estas perspectivas para el departamento en estudio. Estas se pueden resumir como sigue:

- ✓ **La perspectiva financiera** incorpora la visión de los propietarios, y mide la creación de valor por parte de la empresa; se busca enfatizar la medición del éxito financiero, y/o monitorear los presupuestos y gastos.
- ✓ **La perspectiva de cliente** se orienta a medir la forma en que la empresa debe ser vista por los clientes y los mercados objetivos; generalmente el grado de satisfacción de los clientes forma parte de los indicadores de esta perspectiva.
- ✓ **La perspectiva de los procesos internos** se refiere a identificar las actividades y procesos del negocio que permiten operar con excelencia para satisfacer a los clientes.
- ✓ **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento** se refiere a la importancia de invertir en investigación y desarrollo, permitiendo encontrar el nivel en que logran su mejor desempeño las habilidades de los empleados y los sistemas de información. (Kaplan, 1996)

- **Paso 4: Ejecución de la Estrategia**

Con la Ejecución de la Estrategia se lleva a cabo los programas, implementando las tareas, coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento, en el esquema establecido por la Institución el mismo que debe ser sencillo para que se pueda entender bien el proceso y sea una ayuda como guía para llevar a cabo los objetivos planteados.

- **Paso 5: Control estratégico**

Esta es la última etapa de la planificación estratégica. Se basa en el CMI como herramienta central.

#### **1.2.7.6.2. Segunda etapa:**

Consiste en la creación del CMI propiamente dicha, de un modo simple permitiendo medir el rendimiento a través de los indicadores, y ver el avance de los objetivos planteados. (Zuñiga, 2011)

#### **1.2.7.6.3. Tercera etapa:**

Consiste en la Ilustración de la operatoria del CMI esto puede ser con un programa computacional, que permita ingresar la información, en la que se exprese debajo de cada Perspectiva donde conste el nombre de cada indicador, la descripción del indicador, la descripción del objetivo asociado, el valor numérico del indicador, esto ayudará a que el resultado obtenido se pueda evaluar de manera rápida y sea oportuna para la ayuda en la toma de decisiones.

#### **1.2.7.7. Balanced Scorecard o CMI**

El Balanced Scorecard o CMI es una herramienta que permite medir de forma continua cada uno de los procesos organizacionales, ofrece una visión a largo plazo y se encuentra en el mercado desde el año 1992, creado por Robert Kaplan y David Norton.

La ventaja primordial de la metodología es que no se ajusta solo a una perspectiva, sino que todas están relacionadas entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la construcción del Balanced Scorecard.

La Matriz del BSC muestra los componentes del mapa estratégico y permite la administración de la estrategia en un formato de una sola hoja. También llamado Tablero de Control que integra las perspectivas, los objetivos, las metas, los indicadores e iniciativas estratégicas con herramientas didácticas como semáforos, odómetros, que servirán para medir el desempeño, también incluye Gráficos históricos e indicadores de tendencia.

El BSC es una herramienta que sirve para movilizar a la gente hacia el cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas a largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente interno y externo. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan a largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más bien que en gerencial la última línea para bombear utilidades a largo plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

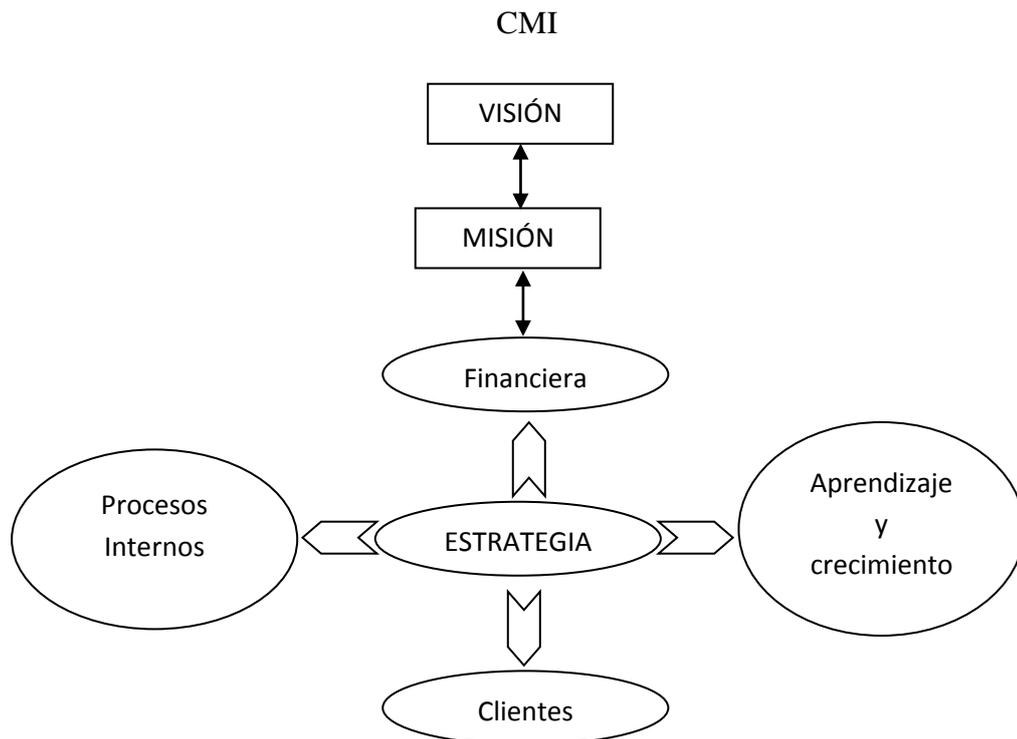
La ventaja primordial de la metodología es que no se ajusta solo a una perspectiva, sino que todas están relacionadas entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la construcción del Balanced Scorecard. (Pavisich, 2012)

#### **1.2.7.7.1. Lineamientos estratégicos del BSC:**

El proceso para definir el Cuadro de Mando Integral se inicia con la definición de la visión que describe la imagen-objetivo que la Institución desea alcanzar a largo plazo (generalmente diez años). La visión parte de los fines y valores relacionados con la perspectiva de los usuarios internos, y de la misión que se relaciona con la de los usuarios externos. Los objetivos y estrategias que se desea cumplir en el mediano plazo (tres o cinco años) todo esto es definido en función de las cuatro perspectivas.

Estas relaciones entre perspectivas y lineamientos estratégicos, permiten lograr el balance que trata de establecer el BSC entre las variables de orientación externa, importantes para los usuarios internos y externos, y las variables de orientación interna referentes a los procesos que se desarrollan dentro de la institución, innovación, aprendizaje y crecimiento.

**Gráfico N° 1.4: RELACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL**



**Fuente:**(Norton, 1996)

#### **1.2.7.7.2. Creación de un mapa estratégico**

Para elaborar el CMI es recomendable construir previamente un Mapa Estratégico (ME) que muestra esquemáticamente la relación entre los Objetivos y cada una de las cuatro Perspectivas.

Un Mapa Estratégico se construye en 4 niveles:

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva del Cliente
- ✓ Perspectiva Interna
- ✓ Perspectiva del Aprendizaje

#### **➤ La Perspectiva Financiera:**

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los usuarios. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el

usuario, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del usuario en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al usuario. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado
- Retorno sobre Capital Empleado
- Margen de Operación
- Ingresos, Rotación de Activos

➤ **La Perspectiva de Clientes:**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- ✓ Satisfacción de Clientes
- ✓ Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- ✓ Reclamos resueltos del total de reclamos
- ✓ Incorporación y retención de clientes

➤ **La Perspectiva de Procesos Internos:**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la Institución, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes internos y externos.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los

objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas.

Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos. Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- ✓ Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- ✓ Costo Unitario por Actividad
- ✓ Niveles de Producción
- ✓ Costos de Falla
- ✓ Costos de Re trabajo, desperdicios.

➤ **La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:**

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están

fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

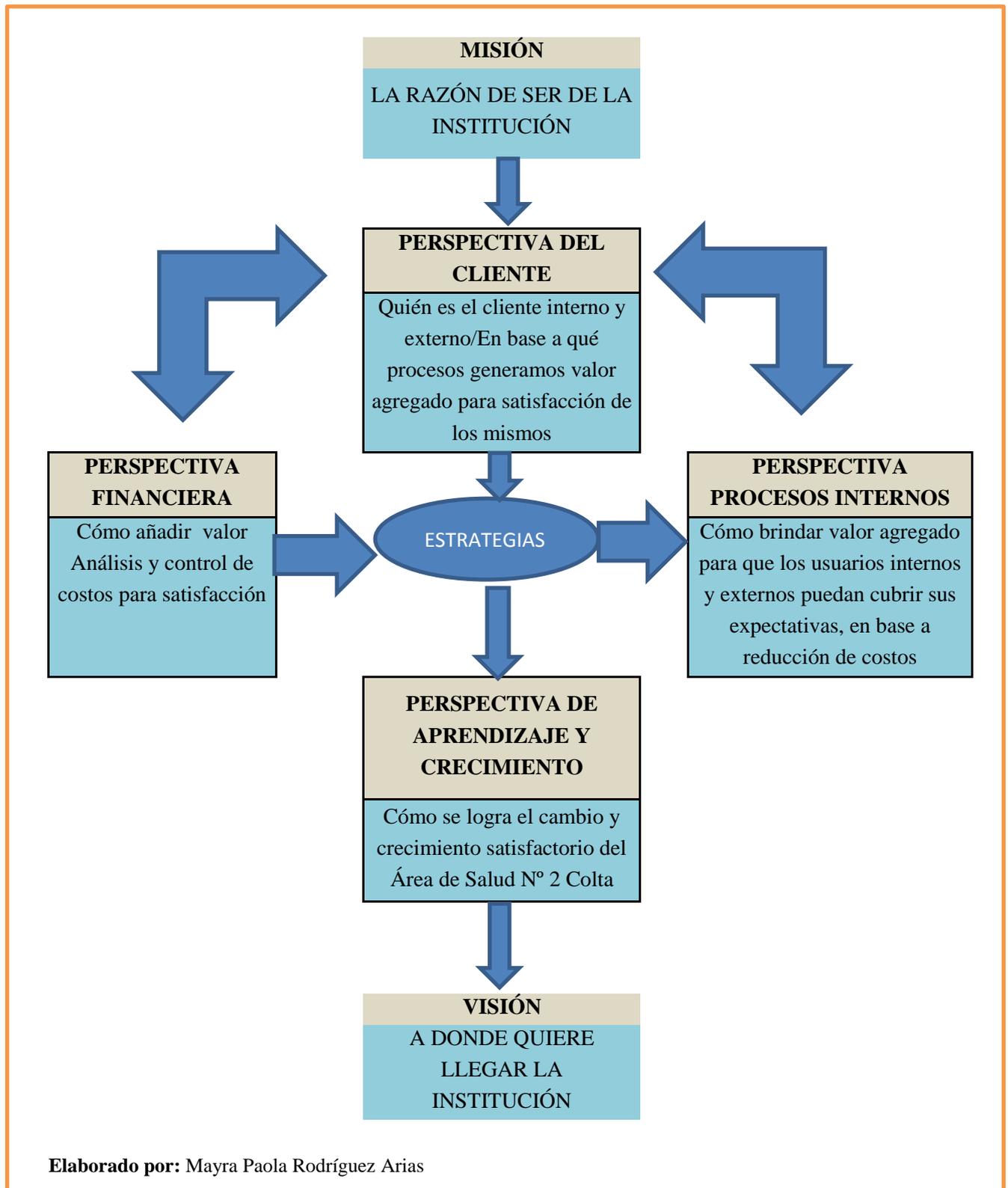
A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los directores toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo. (Pavisich, 2012)

Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público, explica los lineamientos del BSC, que se denomina en nuestra lengua como CMI, expresando lo siguiente:

**Gráfico N° 1.5: BALANCED SCORECARD**

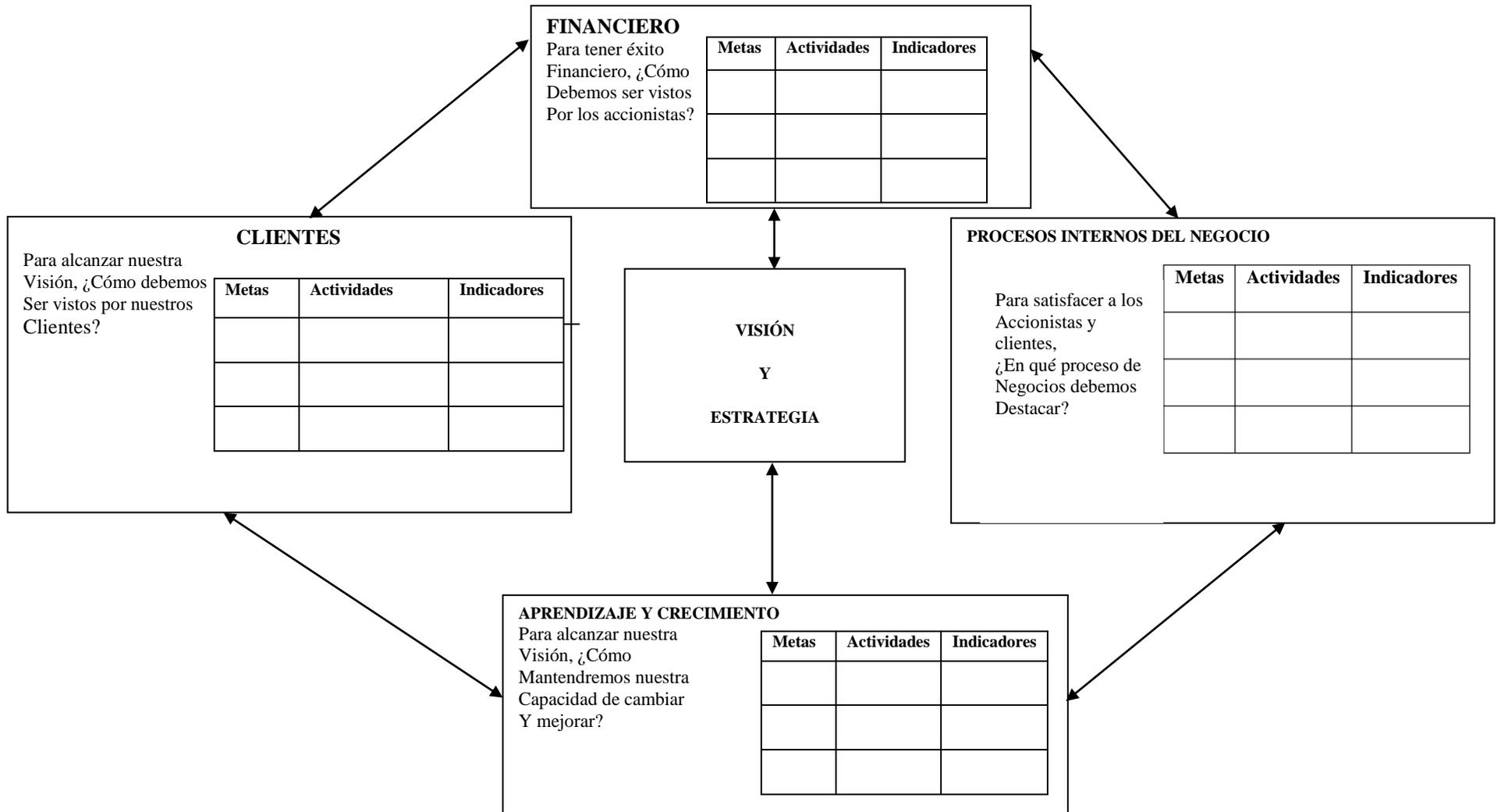


Elaborado por: Mayra Paola Rodríguez Arias

### **1.2.7.7. Definición consensuada de perspectivas, metas y actividades**

El esquema del **Gráfico 5** muestra cómo la Visión, Misión y la Estrategia de la empresa se vinculan con las cuatro perspectivas. Allí se muestra que para cada perspectiva se definen Objetivos, Medidas, Metas e Iniciativas, a modo de procedimiento para llegar finalmente a los indicadores. En efecto, uno de los principales desafíos que plantea el enfoque del CMI es cómo, a partir de la definición de las cuatro perspectivas, se van a establecer los indicadores para evaluar el desempeño y cumplimiento de las perspectivas, metas y actividades. (Kaplan, 1996)

**Gráfico N° 1.6: LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI**



Fuente adaptado de (Kaplan, 1996)

Una vez definidas las metas, es claro que para lograr el cumplimiento de las mismas la Institución realiza, una serie de actividades. A partir de una larga numeración de actividades, fundamentalmente operativas, se seleccionarán aquellas susceptibles de ser medidas con razonable precisión.

#### **1.2.7.8. Definición de indicadores para cada actividad**

Finalmente se definirá un Indicador medible del grado de cumplimiento de la Meta y de la Actividad. Estos cumplirán con las propiedades deseables de los indicadores: ser pertinente, cuantificable, disponible, sensible y veraz. De esta forma se completará la batería de indicadores. Además de definir los indicadores con precisión se definirán las fuentes de información que se usarán para su construcción, el período de medición o frecuencia con la que se debe calcular, entre otros. **En el cuadro N° 1.1** se muestra la información que se levantará para cada uno de los indicadores.

**Cuadro N°1.1:** Cuadro resumen de la información a nivel de indicadores

<b>ITEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	Perspectiva
	Meta
	Actividad o tarea
	Indicador de resultado
	Descripción del indicador
	Formula
	Valor meta
	Periodo de medición
	Ejemplo
	Resultado
	Interpretación del resultado

**Fuente:** Datos de la investigación

### **1.2.8. El CMI como sistema de gestión estratégico.**

Las empresas que han adoptado el BSC, han colocado la estrategia en el centro de su sistema de gestión, para movilizar y guiar el proceso de cambio organizacional, que les permita adaptarse continuamente a las nuevas exigencias marcadas por un entorno dinámico y competitivo.(Fernandez, 2001)

Tomando las nociones de Kaplan y Norton (1996) quien a su vez toma los fundamentos de Porter, para justificarla especificación de la estrategia a través de la formulación de una secuencia de hipótesis, que expresadas en forma de relación de causa y efecto, hacen posible el control de las variables claves que miden la estrategia y orienta a la organización a la consecución de su visión. Por lo tanto según expresa Fernández anteriormente citado que explica lo que significa para este autor, el Mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard que ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y grafica la estrategia de la empresa.

El problema en la selección de objetivos estratégicos es tener muchos mapas, los mapas pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. La experiencia muestra que también se produce un aprendizaje con el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas. El Mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico ya que presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización.

### **1.2.9. Ajuste propuestos al modelo del BSC para su aplicación en las organizaciones del sector público**

Las entidades gubernamentales demandan un modelo de gestión multidimensional, que les permita manejar la potencialidad de conflictos de intereses de sus usuarios y la capacidad de crear valor para satisfacer esas aspiraciones. La relativa importancia dada a las diferentes metas puede reflejarse en el relativo poder de los diferentes usuarios es decir, diferentes coaliciones o grupo de clientes pueden dominar el establecimiento de las metas.

Por lo menos, para las organizaciones del sector público, es un hecho reconocido.

La alta gerencia de estas instituciones debe integrar lo mejor posible esa complejidad y proponer el equilibrio adecuado entre los requerimientos de sus usuarios, para traducirlo en objetivos estratégicos. Por ello el CMI, al ser la herramienta idónea para gestionar, medir y evaluar el logro de dichos objetivos, debería plantearse en estas organizaciones, para ser excelentes en satisfacer a: nuestra comunidad (por la contribución que se otorga al brindar el servicio), los usuarios (por el servicio suministrado), los empleados y la protección del ambiente, así como para dar una buena imagen ante los órganos fiscalizadores, por el manejo de los recursos asignados.

Los ajustes que hemos considerado convenientes para que el CMI pueda ser un modelo viable a las instituciones públicas, han sido propuestos sobre la base de los cuestionamientos formulados en este trabajo, y a las sugerencias y críticas de los investigadores.

## **CAPÍTULO II.**

### **2. METODOLOGÍA**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para llegar al propósito de cumplir el proceso de implementación de una Planificación Estratégica basada en el BSC o Cuadro de Mando Integral se realizó una investigación

**DESCRIPTIVA**, se utilizó este diseño porque con los datos obtenidos en la investigación se pudo conocer la situación real y exacta de las actividades que se efectúan dentro del Área de Salud No 2 Colta y así se pudo ayudar a solucionar los problemas detectados en la administración de esta Organización lo que permite un mejor control.

**DE CAMPO**, porque se recolectó información de forma directa en el lugar donde se efectuó la investigación.

**BIBLIOGRÁFICA**, con el propósito de tener elementos de juicio necesarios para establecer criterios que orienten y aporten al proceso de investigación nos remitimos a la documentación bibliográfica existente como a la disponible de los organismos y estamentos pertinentes.

#### **2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

##### **2.2.1. Exploratoria.**

Exploratoria porque se analizó el comportamiento, para poder determinar tendencias, identificar relaciones potenciales entre las variables para con esa información tener la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real.

### **2.2.2. Explicativa.**

Es de carácter explicativa debido a que se buscó las razones y las respuestas a los hechos mediante el planteamiento de causa y efecto determinando las estrategias basadas en el BSC para que las actividades en el Área de Salud No.- 2 Colta se lleven a cabo con eficacia y eficiencia para brindar un servicio oportuno y de calidad que sea satisfactorio tanto para el cliente interno como para el externo.

### **2.2.3. De campo.**

La Investigación es de Campo porque se recolectó información de forma directa en el lugar donde se efectuó la investigación.

### **2.2.4. Bibliográfica.**

Fue bibliográfica con el propósito de tener elementos de juicio necesarios para establecer criterios que orienten y aporten al proceso de investigación nos remitimos a la documentación bibliográfica existente como a la disponible de los organismos y estamentos pertinentes.

## **2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

Una vez realizado el abordaje teórico relacionado a las variables de estudio, y sobre la base que toda investigación exige una orientación que la guíe, mediante la utilización y aplicación de técnicas metodológicas que orienten la ejecución de la misma sobre la base de la consecución de los objetivos planteados.

En el presente capítulo se abordó lo relativo al tipo y diseño de la investigación, la población objeto de estudio, muestra, instrumento de recolección de información, con su respectiva validez y confiabilidad, así como el tratamiento estadístico de la información a recabar y el procedimiento de la investigación.

### **2.3.1. Método inductivo.**

El método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos y la contrastación. Se empleó el método inductivo, partiendo de casos particulares para elevarlos a conocimientos generales, ya que no se conoce con el estado actual de los emprendimientos.

### **2.3.2. Método descriptivo.**

Mediante este método se llevó a cabo un análisis e interpretación de la naturaleza, composición y procesos actuales dados por el estudio de un Plan Estratégico basado en el BSC para el Área de Salud No.- 2 Colta, teniendo como objetivo principal interpretar las realidades de los hechos.

### **2.3.3. Método analítico.**

Al establecer fundamentos, detalles, pensamientos de varios autores con el objeto de llegar a la verdad del problema planteado, por lo que, se recurrió al estudio de las citas bibliográficas que contienen la síntesis de los datos de varios autores que se tomaron como referencia. En este método se utilizó los conceptos que se presentaron como una totalidad y luego se fue descomponiendo en partes, basándome en los principios para comprender un fenómeno, es necesario conocer las partes que lo componen.

## **2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

El levantamiento de los datos que se pudieron obtener de las caracterizaciones de los usuarios internos y externos que son atendidos y que laboran dentro del Área de Salud No.- 2 Colta que son primarias y secundarias.

La Investigación se efectuó como un trabajo de Campo, por esta razón los datos que se obtuvieron eran a través de la utilización de técnicas como:

### 2.4.1. Encuesta.

El instrumento que se utilizó es la Encuesta en el que se elaboró preguntas cerradas y de selección múltiple, en las que se tomó en cuenta la satisfacción de los clientes internos y externos. Esta técnica de recolección de información se efectuó a la muestra determinada de la Población a ser atendida por el Área de Salud No.- 2 Colta.

### 2.4.2. Observación.

Esta técnica se utilizó en esta investigación debido a que se efectuó un análisis directo de las gestiones a efectuarse en las diferentes áreas de la Institución para que se lleven a cabo las actividades de manera eficiente para brindar un servicio de calidad del sector objeto de estudio.

## 2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.

### Población y muestra.

Según el área de Estadística el número de usuarios que fueron atendidos por esta Área de Salud No.- 2 Colta eran 12.155 usuarios externos por lo tanto el número de encuestas que se aplicaron son a 372 personas. Según el Departamento de Talento Humano el número de funcionarios que laboran en esta Área de Salud son 155, por lo tanto los usuarios internos que han sido encuestados es 111, personas encuestadas en total son 483 usuarios internos y externos los mismos que fueron determinados por la población establecida.

### 2.5.1. Población.

**Cuadro N°2.1:** Área de salud N° 2 Colta población

No USUARIOS INTERNOS	No USUARIOS EXTERNOS
155	12.155
<b>Total población Usuarios Internos y Externos:</b>	<b>12.310</b>

**Fuente:** Departamento de Estadística del Área No 2 Colta.

**Elaborado por:** Ing. Mayra Paola Rodríguez.

## 2.5.2. Muestra .

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula de la metodología de CANAVOS que es la siguiente:

### Usuarios Internos.

La fórmula a utilizarse es la siguiente:

$$n = \frac{N * (P * Q)}{N - 1 \left(\frac{e}{k}\right)^2 + (P * Q)}$$

### Muestreo para los usuarios internos:

#### Dónde:

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Universo de estudio

**P\*Q**= Probabilidad de ocurrencia del hecho

**e**= Margen de error (5%)

**z**= Constante de corrección de error (1.96)

$$n = \frac{155 * (0.5 * 0.5)}{155 - 1 \left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 + (0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{38,75}{0.35021866}$$

$$n = 111$$

Respuesta= 111

### Muestreo para los usuarios externos:

#### Dónde:

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Universo de estudio

**P\*Q**= Probabilidad de ocurrencia del hecho

**e**= Margen de error (5%)

**z**= Constante de corrección de error (1.96)

$$n = \frac{12.155 * (0.5 * 0.5)}{12.155 - 1 \left( \frac{0.05}{1.96} \right)^2 + (0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{3038.75}{8,15946481}$$

$$n = 372$$

**Cuadro N°2.2:** Área de salud N° 02 Colta muestra

<b>N° USUARIOS INTERNOS</b>	<b>N° USUARIOS EXTERNOS</b>
111	372
<b>Total personal encuestado:</b>	<b>483</b>

**Fuente:** Departamento de Estadística del Área N° 2 Colta.

**Elaborado por:** Ing. Mayra Paola Rodríguez.

## **2.6. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

La técnica utilizada fue la Encuesta debidamente estructurada, dirigida a los usuarios internos y externos del Área de influencia de la presente investigación, para el efecto mediante la base de datos de departamento de estadística de los tres Cantones que son Colta, Pallatanga, Cumanda, se procedió a indagarles respecto a la atención en salud de los servicios que oferta y brinda el Área de salud N° 2.

Una vez recopilado la información se procesa la misma mediante tabulación, limpieza y sistematización de la información, para luego proceder a la graficación estadística de los resultados a efectos de comparar, discriminar, diferenciar los resultados para posteriormente analizar la información.

Se sistematizo la documentación existente sobre el tema relacionado, se efectuó el análisis de documentos y archivos actualizados, a través de la observación y comparación de datos estadísticos se obtuvo la realidad de la Institución.

Los datos obtenidos en nuestra investigación se interpretaron utilizando la estadística descriptiva fundamentada en la representación de cuadros, Gráficos porcentajes estadísticos y así posteriormente comprobar la hipótesis.

## **2.7. HIPÓTESIS.**

### **2.7.1. Hipótesis General.**

La implementación de la Planificación Estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC) ayuda a solucionar los problemas detectados en la administración de esta Institución y permite un mejor control de las actividades que se realizan.

### **2.7.2. Hipótesis Específicas.**

- El diseño de innovadoras estrategias mejora la capacidad competitiva del Área de Salud No-2 Colta.
- La optimización de los procesos que se desarrollan en el área Administrativa-Financiera incrementa el beneficio de la Institución.
- La gestión eficiente de recursos mejora la satisfacción de clientes internos y externos a través de la calidad de los servicios.
- Las competencias de las personas clave y la comunicación interna adecuada promueven la mejora de la imagen del Área de Salud No 2 Colta.

### **2.7.3. Operacionalización de variables**

#### **Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 1.**

El diseño de innovadoras estrategias mejorara la capacidad competitiva del Área de Salud No. 02 Colta.

**Cuadro N° 2.3:** Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 1-Variable Independiente

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TÉCNICA E INSTRUMENTO</b>
Diseño	El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.	Medios  Coordinación  Estructura	Recursos Procedimientos Tareas  Positiva Negativa Eficacia Eficiencia  Organizacional Funcional	Observación directa Ficha de Observación Cuestionario de Encuesta Encuesta

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Cuadro N° 2.4:** Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 1-Variable Dependiente

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TÉCNICA E INSTRUMENTO</b>
Capacidad Competitiva	Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo	Calidad  Recursos  Competitividad	Productos Servicios  Tecnológicos Financieros Talento Humano  Calidad Efectividad Eficiencia Eficacia	Observación directa Ficha de Observación Cuestionario de Encuesta Encuesta

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

## Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 2.

La optimización de los procesos que se desarrollan en el Área Administrativa-Financiera incrementa el beneficio de la Institución.

**Cuadro N° 2.5:**Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 2-Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Optimización	Es el proceso de modificar un sistema para mejorar su eficiencia o también el uso de los recursos disponibles	Proceso  Sistema  Recursos	Objetivos Valores Principios  Eficiencia Eficacia Calidad  Servicios Capacidad Instalada Talento Humano Tecnológicos Financieros	Observación directa Ficha de Observación Cuestionario de Encuesta Encuesta

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Cuadro N° 2.6:** Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 2-Variable Dependiente

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TÉCNICA E INSTRUMENTO</b>
Beneficio	El beneficio es un concepto positivo pues significa dar o recibir algún bien, o sea aquello que satisface alguna necesidad. El beneficio aporta, adiciona, suma, y de él que se obtiene utilidad o provecho. Este beneficio puede ser económico o moral.	Satisfacción  Económico  Imagen Corporativa Institucional	Positiva Negativa Provecho  Servicios Capacidad Instalada Talento Humano Tecnológicos Financieros  Misión Visión Valores	Observación directa Ficha de Observación Cuestionario de Encuesta Encuesta

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

### Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 3.

La gestión eficiente de recursos mejorara la satisfacción de clientes internos y externos a través de la calidad de los servicios.

**Cuadro N° 2.7:** Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 3-Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Gestión	La gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.	Procesos  Estructura  Valor Agregado	Herramientas Estrategias Metodologías Organizacional Funcional Cliente Interno Cliente Externo Calidad del Servicio	Observación directa Ficha de Observación Cuestionario de Encuesta Encuesta

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.



#### Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 4.

Las competencias de las personas clave y la comunicación interna adecuada promueven la mejora de la imagen del Área de Salud No. 2 Colta.

**Cuadro N° 2.9:**Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 4-Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Competencias	Una competencia es una capacidad para movilizar diversos recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones. Tener conocimientos, habilidades y destrezas, capacidad relacionada con la resolución de situaciones problemáticas	Capacidad  Situaciones  Conocimientos	Recursos Procesos Actitudes Estrategias FODA BSC Cultura Organización al Comunicación Interna Competencias Habilidades Destrezas	Observación directa Ficha de Observación Cuestionario de Encuesta Encuesta

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Cuadro N° 2.10:** Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 4

Variable Dependiente

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TÉCNICA E INSTRUMENTO</b>
Mejora de la Imagen	Es el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe.	Cualidades  Consumidor  Imagen Positiva	Fortalezas Trabajo en equipo Eficiencia Entusiasmo Motivación  Satisfacción Valores Institucionales  Misión Visión Valores	Observación directa Ficha de Observación Cuestionario de Encuesta Encuesta

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

## **CAPITULO III**

### **3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.**

#### **3.1 TEMA:**

Implementación de la Planificación Estratégica basada en el sistema Balanced Scorecard (BSC) para el área de Salud No2 Colta.

#### **3.2 PRESENTACIÓN.**

El presente trabajo está concebido en la implementación de la guía de Planificación Estratégica basado en el sistema Balanced Scorecard, a efectos de tecnificar la toma de decisiones en el Área de Salud No-2 Colta para desarrollar en los Directores que administran los centros de salud que pertenecen al Área de Salud No 2 Colta que abarca a los cantones de Colta, Pallatanga, y Cumandà la excelencia de los servicios que beneficiará al clima organizacional interno y sobre todo a los usuarios externos que son quienes demandan y requieren una buena atención basada en calidad, calidez, eficiencia y eficacia en el marco del buen vivir.

La opinión y satisfacción de los usuarios de salud que atiende el Área N° 02 COLTA deben ser óptimas, con calidad oportuno, mejorando en todo momento sus servicios para lograr el bienestar de la población.

La guía tiene lineamientos teóricos prácticos la misma que permite ser implementada en el entorno laboral del Área de Salud No 2 Colta en la toma de decisiones en forma técnica, además permite el control de procesos, el control de actividades, con sus responsables, el tiempo de cumplimiento de tareas y actividades encaminadas a fortalecer la institución para crear sinergia hospitalaria de calidad. Permite capacitar a los empleados internos para que sepan que se quiere de ellos en la Institución hasta llegar a cumplir las metas de la visión a corto mediano y largo plazo.

### **3.3 OBJETIVOS.**

#### **3.3.1 OBJETIVO GENERAL:**

- Mejorar los procesos administrativos y financieros del Área de Salud No 2 Colta para una óptima atención al público y satisfacción de los usuarios internos.

#### **3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Proveer servicios de calidad a los usuarios de esta Institución, para incrementar el número de usuarios satisfechos.
- Mejorar los niveles de gestión a través de recursos de calidad para que el servicio se brinde de manera eficiente y a tiempo.
- Definir de manera clara las actividades que se desarrollan en cada uno de los procesos para que los trámites fluyan de manera oportuna y con toda la documentación de sustento necesaria.
- Medir y Evaluar el nivel de cumplimiento de las actividades a través de los Indicadores establecidos para cada uno de los procesos.

### **3.4. FUNDAMENTACIÓN**

La presente guía de planificación estratégica se fundamenta dentro de los parámetros de la intervención social, específicamente a las Instituciones Públicas que provean servicios de Salud. Nos remitimos a los problemas que afectan concretamente al Departamento Administrativo y Financiero del Área de Salud No 2 Colta, lugar donde hemos detectado que los procedimientos, no se realizaban en forma adecuada, razón por la que se debe hacer una intervención al problema detectado, diseñando el nuevo modelo de Planificación Estratégica basado en el BSC conocido también como Cuadro de Mando Integral (CMI) que permitirá que la toma de decisiones, actividades, tareas, se encuentren dentro de un orden lógico, con sus responsables de cumplimiento de actividades, que produzca sinergia en la consecución de las metas y objetivos contemplados en la Misión Institucional, por parte de sus empleados que se les denomina los usuarios internos, a favor de la ciudadanía, de la comunidad que requiere de estos servicios con prontitud, eficiencia calidad y calidez para de esta forma atender

en condiciones óptimas a los usuarios externos. Quienes evaluarán la calidad de nuestros servicios a corto plazo.

### **3.5. CONTENIDO**

La guía de Planificación Estratégica basado en el sistema BSC está concebido y enfocado en primer lugar a los usuarios internos del Área de Salud N° 2 Colta, en razón que la toma de decisiones importantes que afectaban positivamente o negativamente a la Institución se lo realizaba en forma inadecuada guiada por la experiencia es decir en forma empírica por parte de los empleados antiguos de la Institución que en unas veces acertaban en las decisiones, en otras los resultados eran negativos, creando malestar dentro de los mismos usuarios tanto internos como externos, este factor originaría a que se genere una imagen negativa de los servicios de salud.

Se ha determinado que la realidad de los Centros de Salud operan hasta la presente fecha sin un manual o guía de Planificación Estratégica, o han implementado otros sistemas de Planificación razón por la que se maneja sin criterio unificador.

Con la propuesta de diseñar e implementar la Planificación Estratégica basada en el sistema BSC se fundamentara el criterio de los administradores que se debe manejar a las Instituciones públicas de este sector, con un solo sistema para que se acoplen todas las unidades, sub-centros, centros, hospitales básicos y docentes a generar el cambio de actitud y adoptar este sistema que no siendo el único es el que mejor se acopla a los estándares internacionales de provisión de servicios hospitalarios.

El BSC, se halla conformado de acuerdo a la realidad que se encuentra el Área de Salud N° 2 Colta, por lo que cada paso que vamos describiendo en la guía es el resultado de una valorización interna sobre los puntos críticos de la Institución, su posible solución en virtud de la Misión y de los objetivos planteados para alcanzar la Visión a corto, mediano y largo plazo.

Para conseguir un mejor desempeño de las tareas, actividades a realizar con la implementación de la Planificación Estratégica basado en el BSC, se realizará la socialización con las personas claves para que puedan replicar el sistema en sus

respectivos departamentos creando una cultura de criterio único a fin de conseguir los objetivos planteados.

La evaluación se lo realizará en forma conjunta con los actores institucionales internos y externos.

El contenido de la guía e implementación de planificación estratégica se distribuye de la siguiente forma:

## PORTADA

## ÍNDICE

### 1. PRESENTACIÓN

### 2. OBJETIVOS

#### 2.1. Objetivo General

#### 2.2. Objetivos Específicos

### 3. FUNDAMENTACIÓN

### 4. CONTENIDO

#### 4.1. Historia del Área de Salud No 2 Colta

#### 4.2. Valores Institucionales

#### 4.3. Misión y Visión Institucional

##### 4.3.1. Misión

##### 4.3.2. Visión

#### 4.4.FODA

#### 4.5.Estructura Orgánica

### 5. Planificación estratégica basada en el sistema Balanced Scorecard (BSC) para el área de salud no 2 Colta.

#### 5.1.Objetivos Estratégicos

#### 5.2. Factores Críticos de éxito

#### 5.3.Balanced Scorecard para el Área de Salud No 2 Colta

##### 5.3.1. Perspectiva Financiera

##### 5.3.2. Perspectiva Usuarios Internos y Clientes Externos

##### 5.3.3. Perspectiva Procesos Internos

##### 5.3.4. Perspectiva Aprendizaje y Capacitación

#### 5.4. Descripción de las Funciones y Competencias del personal

- 5.5. Matriz de Programación del año 2014
- 5.6. Estrategias y Planes de Acción
- 5.7. Mapa Estratégico Área de Salud No 2 Colta
- 5.8. Evaluación Acciones y Estrategias

Como se puede apreciar el cuadro de mando Integral diseñado e implementarse en el Área de Salud No2 Colta se encuentra completo a los requerimientos de la Institución, ya que el BCS no es un modelo único, porque es flexible y se adapta a las empresas, organizaciones e instituciones tanto públicas como privadas con o sin ánimo de lucro.

### **3.6 OPERATIVIDAD**

La Operatividad está dada al momento en que la Planificación Estratégica basada en el BSC se implemente en la Institución y así poder desarrollar y cumplir de manera eficiente con las actividades establecidas, y con esto mejorar y lograr los cambios determinados para optimizar los procesos tomando como principios fundamentales la gestión a realizar en base a los indicadores de gestión para analizar si se da o no cumplimiento y tomar a tiempo las acciones correctivas para un mejor desarrollo de la institución y lograr un beneficio social positivo considerando siempre la satisfacción total de todos los que conformamos el Área de Salud No 2 Colta es decir de los usuarios externos e internos.

Luego de establecer los objetivos estratégicos con las metas e indicadores de gestión del fiel cumplimiento de las mismas se podrá evidenciar y hacer un análisis de en donde se está fallando, se podrá realizar un análisis permanente del FODA para también en base a esto se puedan generar cambios.

### **3.7 RESULTADOS OBTENIDOS**

Luego de haber puesto en marcha la Planificación Estratégica basada en el BSC se puede manifestar que se da solución a los problemas planteados y con esto:

- Se logra una Imagen Institucional mejorada

- Actividades cumplidas en los tiempos y movimientos concordantes para evitar picos de botellas.
- Fortalecer la calidad y calidez en la atención a través del buen trato al usuario externo y la mejora en los procesos para que sea a tiempo y oportuno y alcanzar la satisfacción total.
- Actualización de los conocimientos para el desarrollo y formación del Talento Humano y así mantener al personal preparándose continuamente y el aporte que brindan sea productivo.
- Actitud positiva de parte de los usuarios externos para así realizar un trabajo en equipo con conocimiento de los roles para que no se retrasen los procesos.
- Personal motivado para que genere un Clima Organizacional sano dentro de la Institución y así tanto el usuario externo como interno se encuentre satisfecho.
- Efectuar reuniones permanentes para que se vayan dando soluciones a los problemas que se presentan a tiempo.
- La planificación estratégica utilizando la herramienta del BSC tendrá que ser evaluada de manera continua para que se tomen acciones correctivas a tiempos y con esto los Directivos a través de las disposiciones y resoluciones que dictamine sean para beneficio de la Institución.
- Que se socialice tanto al usuario externo como interno acerca de los cambios que se vayan dando realizando consultas permanentes a través de la ficha de observación encuestas entrevistas y con esto se vayan dando solución de manera oportuna, además que se dé a conocer cómo va a funcionar la Planificación Estratégica para que puedan enfocarse y trabajar bajo los parámetros de lo que es la Institución Misión a dónde quiere llegar Visión, con los Valores y Principios propios de la Institución para alcanzar de manera eficiente los objetivos planteados en base a las estrategias planteadas para mejoramiento continuo del Área de Salud No 2 Colta.

## CAPÍTULO IV.

### 4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1.1. Encuesta realizada a los Usuarios Externos del Área de Salud N° 2 COLTA

**Pregunta N° 1:** ¿Los equipos y la tecnología que ocupa la institución son de aspecto?

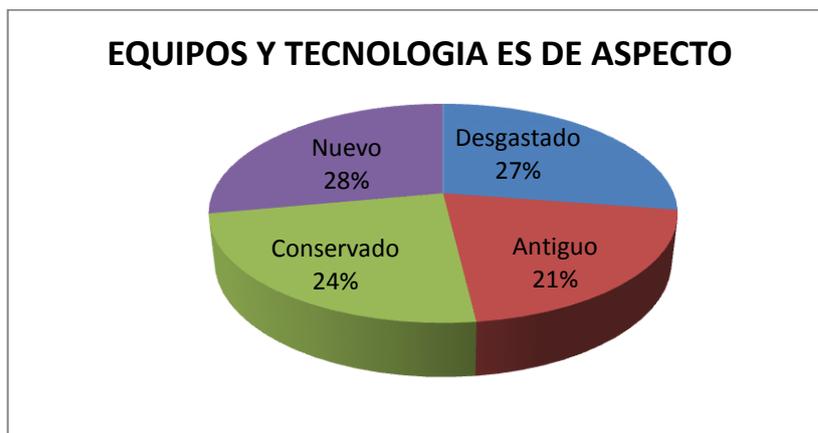
**Cuadro N° 4.1:** Equipos y tecnología es de aspecto

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
NUEVO	104	28%
CONSERVADO	89	24%
DESGASTADO	102	27%
ANTIGUO	77	21%
<b>TOTAL:</b>	372	100%

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.1:** Equipos y tecnología es de aspecto.



**Fuente:** Cuadro 4.1

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre si los equipos y tecnología que ocupan son de aspecto manifiestan: el 28% son Nuevos, el 27% se encuentran Desgastados, el 24% dicen que están Conservados y el 21% dicen que son Antiguos.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos manifiestan que los equipos y tecnología son de aspecto Nuevos, pero tenemos un porcentaje casi seguido que manifiestan que los Equipos se encuentran Desgastados por lo que se puede determinar que existe una desconformidad por parte de los usuarios.

**Pregunta N° 2.** ¿El aspecto de los empleados es (presentación personal)?

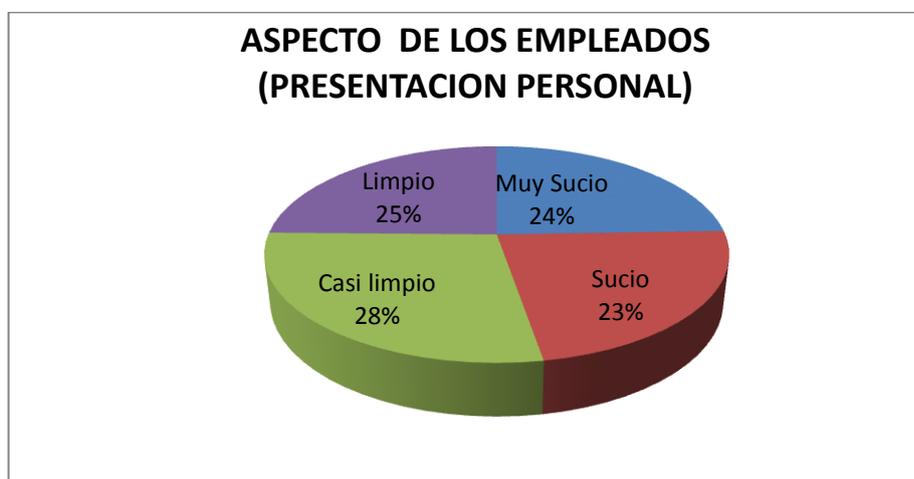
**Cuadro N° 4.2** Aspecto de los empleados (presentación personal)

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
LIMPIO	92	25%
CASI LIMPIO	104	28%
MUY SUCIO	91	24%
SUCIO	85	23%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.2:** Aspecto de los empleados (presentación personal)



**Fuente:** Cuadro 4.2

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre el aspecto de los empleados (presentación personal) son los siguientes: 28% Casi Limpio, el 25% Limpio, 24% Muy Sucio y el 23% Sucio.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos manifestaron que el Aspecto que tienen los empleados que les atienden es Casi Limpio pero igual hay unos porcentajes seguidos en el que manifestaron que el aspecto de los empleados es Limpio muy seguido de los que dijeron que se presentan Muy Sucios y otro porcentaje seguido del anterior que dijeron que el aspecto de los empleados es Sucio.

**Pregunta N° 3.** ¿La sala de espera cuenta con sillas?.

**Cuadro N° 4.3** La sala de espera cuenta con sillas

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	105	28%
A veces	87	23%
No	95	26%
Nunca	85	23%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.3** La sala de espera cuenta con sillas.



**Fuente:** Cuadro 4.3

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre si la sala de espera cuenta con sillas son los siguientes: 28% de los usuarios externos o pacientes dijeron que Si, el 26% manifestaron que No, 23% dijeron que A veces y que Nunca contaban con sillas en la Sala de Espera.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos dijeron que la Sala de Espera del Área de Salud No 2 Colta si contaban con sillas, seguidos de los usuarios que manifestaron que no contaban y otros en el mismo porcentaje dijeron que A veces y que Nunca contaban con sillas en la Sala de Espera de Algunas Unidades Operativas de la Institución.

**Pregunta N° 4.** ¿Después de atender a cada paciente el consultorio es?

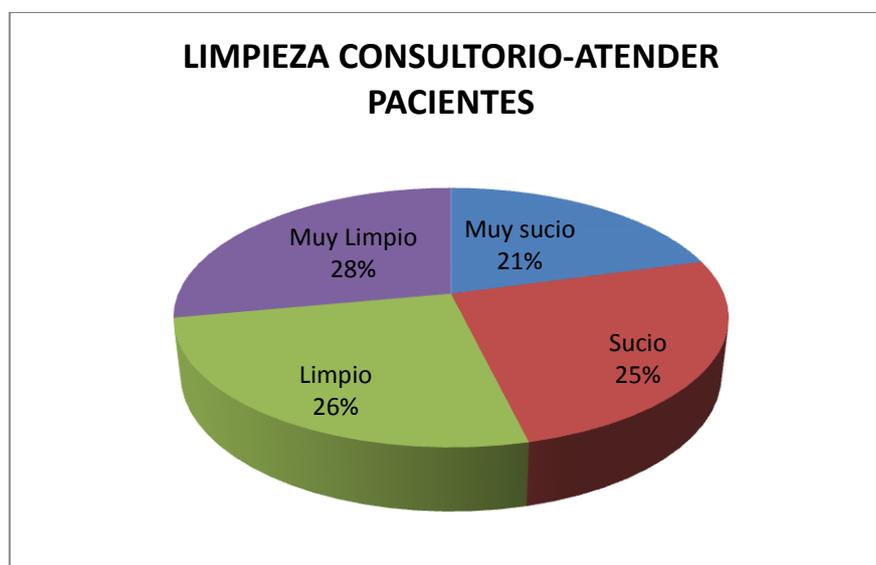
**Cuadro N° 4.4:** Limpieza consultorio-atender paciente

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUY LIMPIO	104	28%
LIMPIO	96	26%
MUY SUCIO	77	21%
SUCIO	95	25%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.4:** Limpieza consultorio-atender paciente



**Fuente:** Cuadro 4.4

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre Después de atender a cada paciente el consultorio es, fueron los siguientes: 28% están Muy limpios, el 26% dijeron que se encontraban Limpios, 25% encontraban Sucios y el 21% encontraban Muy sucios.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos manifestaron que después de atender a cada paciente el consultorio se encontraba Muy limpio, seguidos de los usuarios que encontraban Limpios, luego tenemos a un porcentaje que manifestaron que encontraban Sucios y por ultimo tenemos a los usuarios que dijeron que se encontraban Muy Sucios, los consultorios del Área de Salud No 2 Colta.

**Pregunta N° 5.** ¿Cuántos baños existen en la Institución?

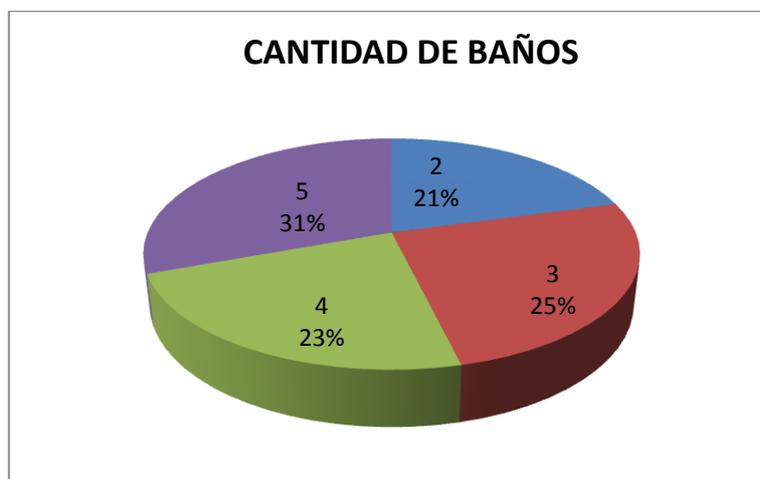
**Cuadro N° 4.5** Cantidad de baños

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
5	114	31%
4	86	23%
2	77	21%
3	95	25%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.5:** Cantidad de baños.



**Fuente:** Cuadro 4.5

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre si la Cantidad de baños que existen fueron los siguientes: 31% dijeron 5, el 25% manifestaron que hay 3, 23% dijeron que encontraban 4 y el 21% encontraban 2 baños en la Institución.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos dijeron que existían 5 baños, seguidos de los usuarios que encontraban 3, luego tenemos a un porcentaje que manifestaron que habían 4 y por último tenemos a los usuarios que dijeron que encontraban solo 2 baños dentro del Área de Salud No 2 Colta, para los pacientes lo que no es suficiente para la cantidad de pacientes que existen.

**Pregunta N° 6.** ¿La limpieza de los baños es?

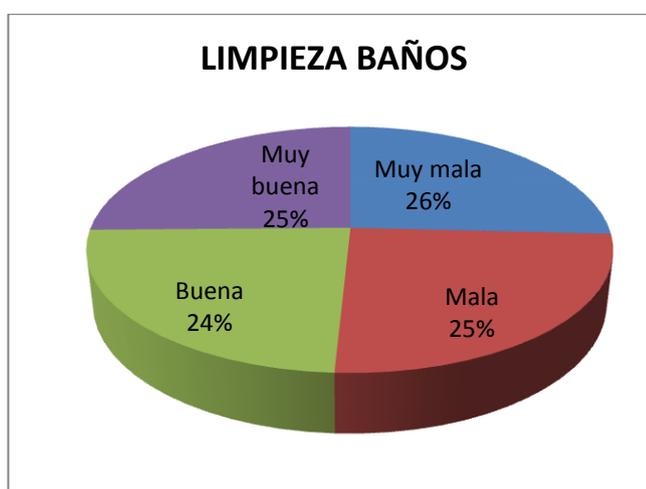
**Cuadro N° 4.6** Limpieza baños

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUY BUENA	94	25%
BUENA	89	24%
MUY MALA	96	26%
MALA	93	25%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.6:** Limpieza baños.



**Fuente:** Cuadro 4.6

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre cómo es la limpieza de los baños fueron los siguientes: 26% Muy mala, el 25% dijeron que era Muy buena y otros Mala, y el 24% manifestaron que era Buena.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos dijeron que la limpieza de los baños era Muy mala, seguidos de los usuarios que encontraron Muy buena y otros Mala, y por último tenemos a un porcentaje que manifestaron que era Buena la limpieza de los baños del Área de Salud No 2 Colta, por lo que se determina que hay una inconformidad con esta pregunta en las respuestas porque no hay una buena mayoría en que están o no de acuerdo.

**Pregunta N° 7.** ¿Considera que la señalización que está dentro del establecimiento sirve para?

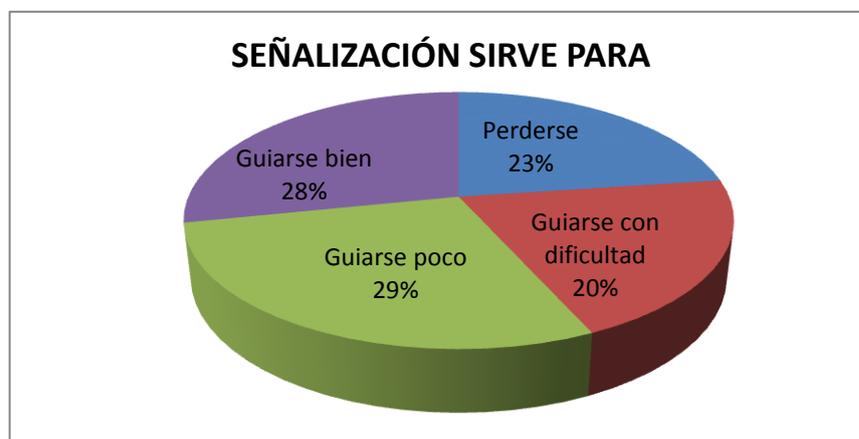
**Cuadro N° 4.7:** La señalización sirve para

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
GUIARSE BIEN	105	28%
GUIARSE POCO	106	29%
PERDERSE	85	23%
GUIARSE CON DIFICULTAD	76	20%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.7:** La señalización sirve para



**Fuente:** Cuadro 4.7

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre considera que la señalización que está dentro del establecimiento sirve para fueron los siguientes: 29% dijeron que servía para guiarse poco, el 28% manifestaron que era para guiarse bien, 23% manifestaron que la señalización era para perderse y el 20% servía para guiarse con dificultad.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos manifestaron que la señalización servía para guiarse poco, seguidos de los usuarios que dijeron que servía para Guiarse bien, luego tenemos a un porcentaje que indicaron que la señalización era para Perderse y por ultimo tenemos a los usuarios que manifestaron que la señalización del Área de Salud No 2 Colta era para guiarse un poco que no podían llegar a donde querían con facilidad.

**Pregunta N° 8.** ¿Existen vías de acceso para personas discapacitadas o minusválidas?

**Cuadro N° 4.8** Vías de acceso personas discapacitadas o minusválidas

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SOLO ADENTRO	87	23%
SOLO AFUERA	89	24%
NO	112	30%
ADENTRO Y AFUERA	84	23%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.8:** Vías de acceso personas discapacitadas o minusválidas



**Fuente:** Cuadro 4.8

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre si existen vías de acceso a personas discapacitadas o minusválidas fueron los siguientes: 30% dijeron que No, el 24% manifestaron que solo existía afuera, 23% encontraron adentro y afuera y los otros dijeron que existen Solo adentro.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos dijeron que no existían vías de acceso a personas discapacitadas o minusválidas dentro de la Institución, seguidos de los usuarios que dijeron que solo existían afuera, luego tenemos un porcentaje igual que manifestaron que hay adentro y afuera y los otros que solo existen adentro del Área de Salud No 2 Colta.

**Pregunta N° 9** ¿Los medicamentos están disponibles en farmacia?

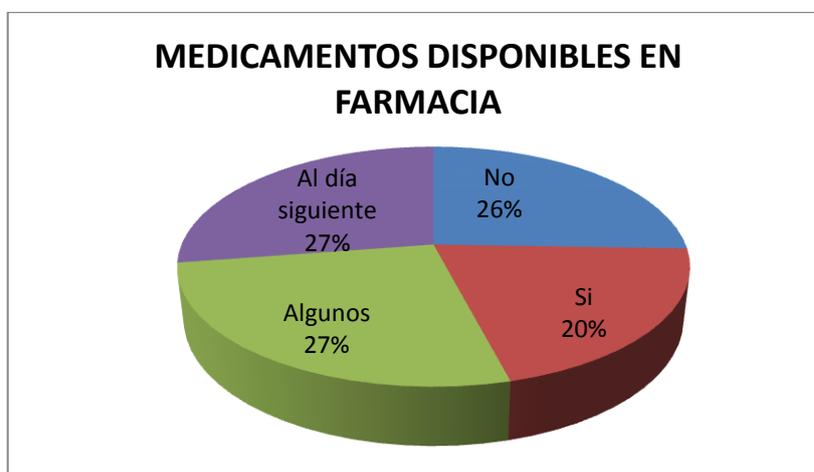
**Cuadro N° 4.9:** Medicamentos disponibles en Farmacia

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Al día siguiente	102	27%
Algunos	99	27%
No	95	26%
Si	76	20%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.9:** Medicamentos disponibles en Farmacia



**Fuente:** Cuadro 4.9

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre si los medicamentos están disponible en Farmacia fueron los siguientes: 27% dijeron que al día siguiente y otros manifestaron que Algunos, el 26% dijeron que No, y el 20% manifestaron que Sí están disponibles en Farmacia los medicamentos.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos dijeron que y Satisfechos, seguidos de los usuarios que se encuentran Muy Insatisfechos, y por último tenemos Insatisfechos de los Medicamentos disponible en Farmacia del Área de Salud No 2 Colta.

**Pregunta N° 10** ¿El médico cumple con el horario de atención?

**Cuadro N° 4.10:**El médico cumple con el horario de atención

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	80	21%
SOLO EN LA MAÑANA	107	29%
NO	107	29%
SOLO EN LA TARDE	78	21%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.10:** El médico cumple con el horario de atención



**Fuente:** Cuadro 4.10

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre si el médico cumple con el horario de atención fueron los siguientes: 29% dijeron que solo en la Mañana y otro grupo igual dijeron que No cumple el horario, y el 21% manifestaron que Si cumple mientras que el otro grupo indicaron que Solo en la tarde cumplía el horario el médico.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos manifestaron que No y que solo en la mañana cumplía el médico el horario, seguidos de los usuarios que se encuentran en el mismo nivel y que manifestaron que Si y que Solo en la tarde cumplía el médico el horario para la atención a los pacientes.

**Pregunta N° 11.** ¿El médico durante la atención se demora más en?

**Cuadro N° 4.11:** Tiempo de espera para atención

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
LLENAR LA INFORMACIÓN PACIENTE	90	24%
EXAMINARLES	101	27%
TOMAR SIGNOS VITALES	90	24%
PRESCRIBIENDO MEDICAMENTOS	91	25%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.11:** Tiempo de espera para atención



**Fuente:** Cuadro 4.11

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre el médico durante la atención se demora más en fueron los siguientes: 27% en Examinarles, 25% Prescribiendo Medicamentos, y por último tenemos en un mismo porcentaje con el 24% unos dijeron que en Tomar signos vitales y otros llenando información de pacientes.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos dijeron que el médico se dedica a Examinarles, seguido de los usuarios que manifestaron que se dedican a Prescribir los medicamentos y por último tenemos un porcentaje igual que manifestaron unos que la demora es en la Toma de Signos Vitales y otros llenando la información del Paciente.

**Pregunta N° 12.** ¿La atención recibida fue?

**Cuadro N° 4.12:** Atención recibida

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUY SATISFACTORIA	103	28%
SATISFACTORIA	92	25%
MUY INSATISFACTORIA	76	20%
INSATISFACTORIA	101	27%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.12:** Atención recibida



**Fuente:** Cuadro 4.12

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre la atención recibida fueron los siguientes: 28% dijeron que es Muy Satisfactoria, 27% Insatisfactoria, 25% Satisfactoria y por último tenemos el 20% de Muy Insatisfactoria.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos se encontraron Muy Satisfactorias, seguido de los usuarios insatisfactorios, luego tenemos a los usuarios que se encuentra Satisfactorios y por último tenemos un a los Muy Insatisfactorios por la atención recibida en el Área de Salud No 2 Colta.

**Pregunta N° 13.** ¿Los profesionales que le atendieron le mostraron su respeto y cordialidad?

**Cuadro N° 4.13:** Atención de los profesionales

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
FUERON RESPETUOSOS Y CORDIALES	90	24%
NO FUERON RESPETUOSOS	83	22%
NO FUERON CORDIALES	96	26%
NO FUERON RESPETUOSOS Y CORDIALES	103	28%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.13:** Atención de los profesionales



**Fuente:** Cuadro 4.13

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre los profesionales que les atendieron mostraron respeto y cordialidad fueron los siguientes: 28% dijeron que No fueron respetuosos y cordiales, 26% No fueron cordiales, 24% Fueron respetuosos y cordiales y por último tenemos el 22% que no fueron respetuosos.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos manifestaron que la atención de los profesionales No fue respetuoso y cordial, seguido de los profesionales que no mostraron cordialidad, después están los funcionarios que Fueron respetuosos y cordiales y por último tenemos a los funcionarios que no fueron respetuosos.

**Pregunta N° 14.** ¿ El diagnóstico que le dio el médico es:?

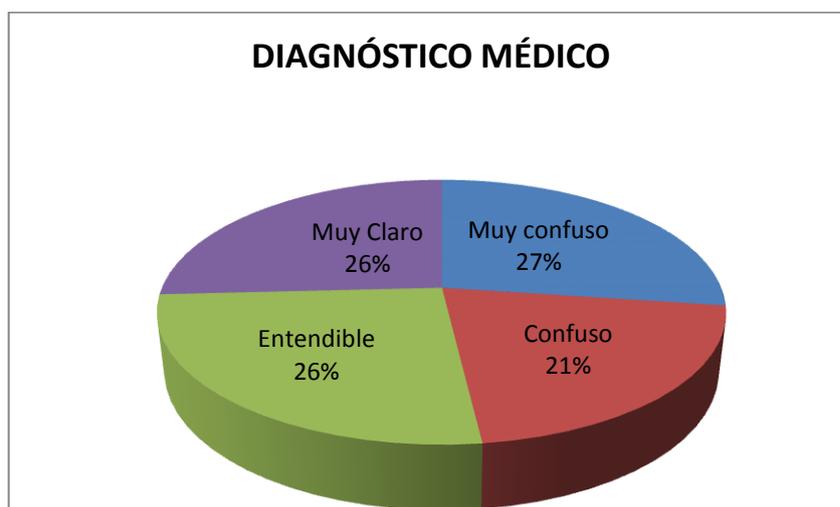
**Cuadro N° 4.14:** Diagnóstico médico

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUY CLARO	96	26%
ENTENDIBLE	97	26%
MUY CONFUSO	101	27%
CONFUSO	78	21%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.14:** Diagnóstico médico



**Fuente:** Cuadro 4.14

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre el diagnóstico que le dio el médico fueron los siguientes: 27% Muy Confuso, 26% Entendible y Muy Claro, y por último tenemos el 21% que manifestaron que es Confuso.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos manifestaron que el diagnóstico que les dio el médico es Muy Confuso, seguido de los usuarios que dijeron que es Entendible y Muy Claro, y por último tenemos a los usuarios que manifestaron que el diagnóstico emitido por el médico es Confuso de los profesionales que laboran en el Área de Salud No 2 Colta.

**Pregunta N° 15:** ¿La atención o información entregada por el funcionario que lo atendió en enfermería fue clara y rápida?

**Cuadro N° 4.15:** Atención e Información funcionario Enfermería clara y rápida

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
TODO	88	24%
CASI TODO	106	28%
NO	80	22%
SOLO UN POCO	98	26%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.15:** Atención e Información funcionario Enfermería



**Fuente:** Cuadro 4.15

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre la atención e información que brinda el funcionario de enfermería si es clara y rápida fueron los siguientes: 28% Casi todo, 26% Solo un poco, 24% Todo y por último tenemos que el 22% manifestaron que No.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos manifestaron que Casi todo de la atención que brinda el funcionario de enfermería si es clara y rápida, otros encuestados manifestaron que solo un poco, otros dijeron que todo y por último indicaron que no es clara y rápida la información que brinda el funcionario de enfermería del Área de Salud No 2 Colta.

**Pregunta N° 16.** ¿Los tratamientos que le indica el médico lo aplica?

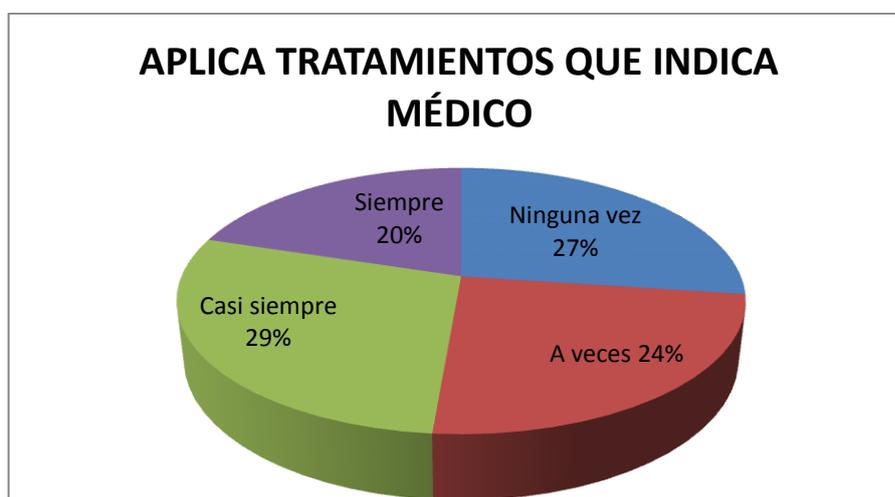
**Cuadro N° 4.16** Aplica tratamientos que indica médico

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	75	20%
CASI SIEMPRE	106	29%
NINGUNA VEZ	101	27%
A VECES	90	24%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico4.16:** Aplica tratamientos que indica médico



**Fuente:** Cuadro 4.16

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre si aplica los tratamientos que indica el médico fueron los siguientes: 29% Casi siempre, 27% Ninguna vez, 24% A veces y por último tenemos el 20% que manifestaron que Siempre aplican el tratamiento que envía el médico.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos dijeron que Casi siempre aplican el tratamiento que envía el médico, mientras que otros encuestados Ninguna vez lo aplican otros aplican A veces y seguido tenemos a los usuarios que dijeron que Siempre aplican el tratamiento que envía el médico.

**Pregunta N° 17** ¿El personal de la Institución le generó?

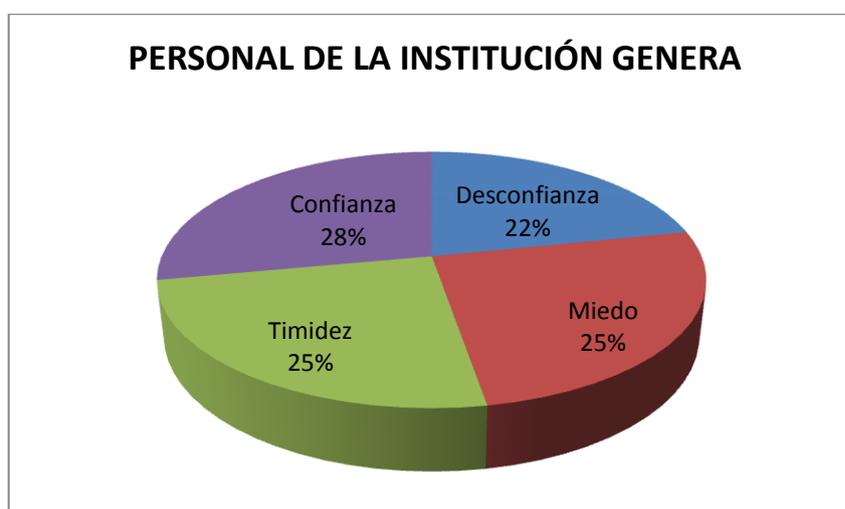
**Cuadro N° 4.17:** Personal de la Institución genera

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
CONFIANZA	104	28%
TIMIDEZ	92	25%
DESCONFIANZA	81	22%
MIEDO	95	25%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.17:** Personal de la Institución genera



**Fuente:** Cuadro 4.17

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre si el personal de la Institución genera manifestaron lo siguiente: 28% dijeron que el personal brinda Confianza, 25% generan Timidez y Miedo y el 22% del personal genera Desconfianza.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos dijeron que el personal brinda Confianza mientras que otro grupo de pacientes indicaron que generan Timidez y Miedo y el restante del personal encuestado expresaron que el personal genera Desconfianza.

**Pregunta N° 18** ¿La manera en la que fue atendido le genera:?

**Cuadro N° 4.18:** La manera que fue atendido genera

VARIABLE	No ENCUESTADOS	PORCENTAJE
REGRESAR PARA CONTROLES, VACUNAS, EMERGENCIAS, ETC.	92	25%
REGRESAR SOLO EN EMERGENCIA	88	24%
NO REGRESAR BAJO NINGÚN MOTIVO	98	26%
NO REGRESAR A CONTROLES	94	25%
<b>TOTAL:</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los usuarios externos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.18:** La manera que fue atendido genera



**Fuente:** Cuadro 4.18

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la encuesta sobre la manera en la que fue atendido le genera fueron los siguientes: 26% no regresan bajo ningún motivo, 25% están un grupo que no regresan a controles y otro dijeron que regresan para controles, vacunas, etc. y por último tenemos el 24% que regresan solo en emergencia.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios externos manifestaron que no regresan bajo ningún motivo, otro grupo de encuestados que tienen el mismo porcentaje no regresan a controles y otros dijeron que regresan para controles, vacunas, etc, mientras que el otro grupo de encuestados dijeron que solo regresaban en caso de emergencia por la manera en la que fueron atendidos los pacientes del Área de Salud No 2 Colta.

## FICHA DE OBSERVACIÓN

LUEGO DE EFECTUAR LA FICHA DE OBSERVACIÓN A LOS USUARIOS INTERNOS QUE LABORAN EN EL ÁREA DE SALUD No 2 COLTA CONSIDERANDO LA MUESTRA DETERMINADA SE CONCLUYE:

### TRABAJO INDIVIDUAL

**Pregunta N° 01.** ¿Planifica con cuidado las actividades a realizar en su trabajo?

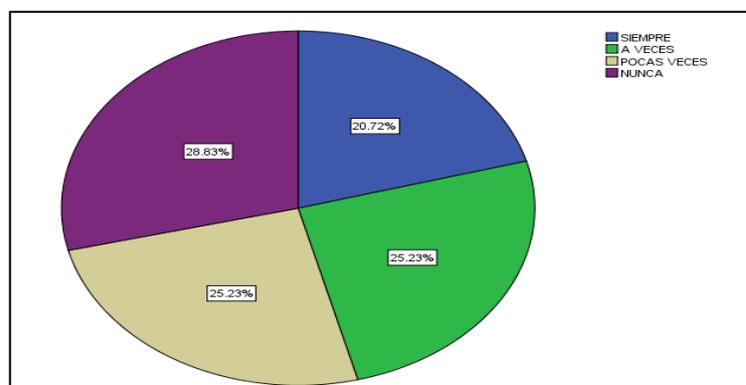
**Cuadro N° 4.19:** Planifica las actividades

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	23	20.7	20.7
A VECES	28	25.2	45.9
POCAS VECES	28	25.2	71.2
NUNCA	32	28.8	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.19:** Planifica las actividades



**Fuente:** Cuadro 4.19

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre si Planifica las Actividades son los siguientes: 28,83% nunca planifican las actividades, el 25,23% Planifican a veces y pocas veces las actividades y el 20,72% del personal siempre planifican sus actividades.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos nunca Planifican las Actividades, seguido de los usuarios que un grupo Planifican a Veces y Pocas Veces sus Actividades, mientras que el restante del grupo de los usuarios internos observados que Planifican sus Actividades en el Área de Salud No 2 Colta.

**Pregunta N° 02.** ¿Usted se guía por la experiencia en realizar su trabajo?

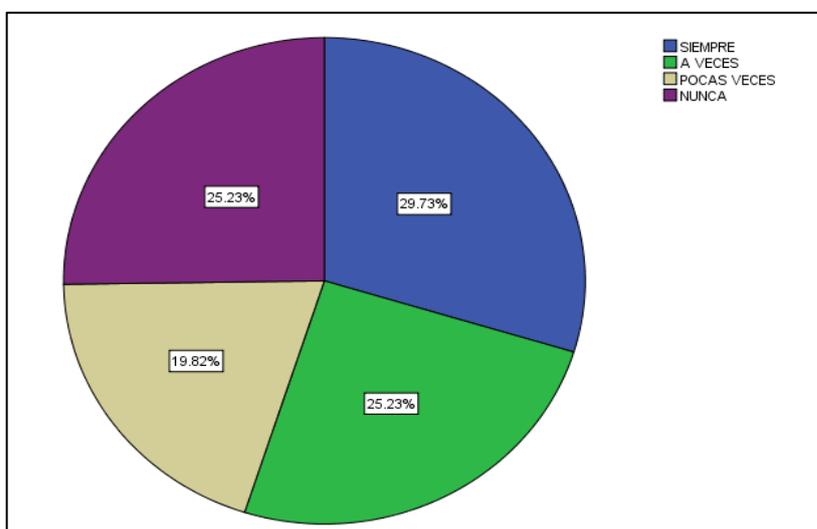
**Cuadro N° 4.20:** Experiencia para realizar su trabajo

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	33	29.7	29.7
A VECES	28	25.2	55.0
POCAS VECES	22	19.8	74.8
NUNCA	28	25.2	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.20:** Experiencia para realizar su trabajo



**Fuente:** Cuadro 4.20

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre si los empleados se guían por la Experiencia en realizar su trabajo son los siguientes: el 29,73% siempre lo hacen mientras que el 25,23% tenemos a los usuarios internos que A veces lo hacen y otro grupo que Nunca lo hacen, el 19,82% Pocas veces se guían por la Experiencia que tienen para realizar su trabajo.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos Siempre se guían por la Experiencia para realizar su trabajo, mientras que otro grupo a Veces lo hacen y otros que Nunca se guían por la experiencia para cumplir su trabajo, seguido de los empleados que Pocas Veces se guían por la experiencia que tienen para realizar su trabajo.

**Pregunta N° 03.** ¿Cuándo debe tomar una decisión lo hace en forma personal sin consultar ningún manual de procesos?

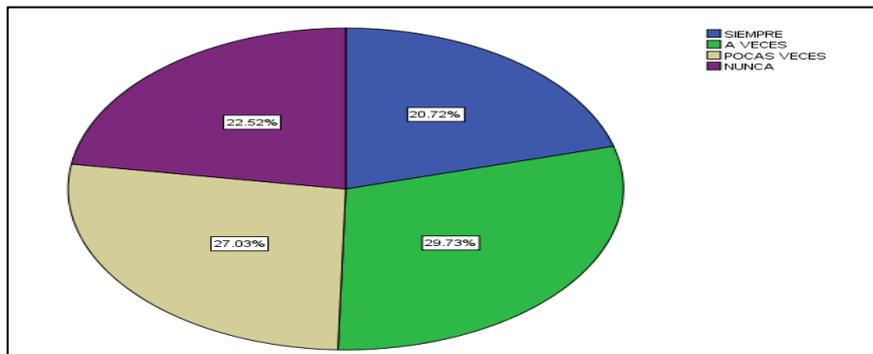
**Cuadro N° 4.21:** Toma de decisión forma personal-manual procesos

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	23	20.7	20.7
A VECES	33	29.7	50.5
POCAS VECES	30	27.0	77.5
NUNCA	25	22.5	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.21:** Toma de decisión forma personal-manual procesos



**Fuente:** Cuadro 4.21

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre si al momento de tomar una decisión los usuarios internos hacen de forma personal o consultando un manual de procesos son los siguientes: el 29,73% A veces toman la decisión de forma personal sin consultar algún manual de procesos, el 27,03% Pocas veces toman la decisión de forma personal sin consultar un manual de procesos, el 22,52% Nunca toman la decisión de forma personal sin consultar un manual de procesos, y el 20,72 Siempre toman la decisión de forma personal sin consultar un manual de procesos.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos A veces toman la decisión de forma personal sin consultar un manual de procesos, otro grupo Pocas Veces toman la decisión de forma personal sin consultar un manual de procesos, otros empleos manifiestan que Nunca toman la decisión de forma personal sin consultar un manual de procesos, y el otro grupo restante del personal de la muestra Siempre toman las decisiones de forma personal sin consultar un manual de procesos.

**Pregunta N° 04.** ¿Cuando no consigue cumplir con lo encomendado usted busca asesorarse técnicamente?

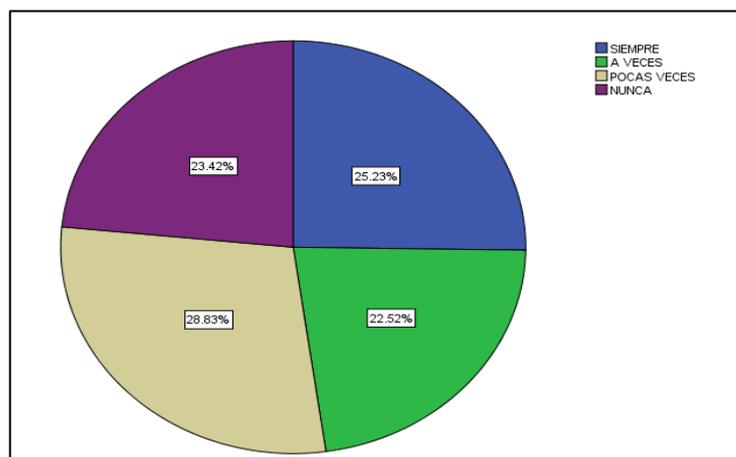
**Cuadro N° 4.22:** No cumple lo encomendado-Asesoramiento Técnico

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	28	25.2	25.2
A VECES	25	22.5	47.7
POCAS VECES	32	28.8	76.6
NUNCA	26	23.4	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.22:** No cumple lo encomendado-Asesoramiento Técnico



**Fuente:** Cuadro 4.22

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre si no logra cumplir con lo encomendado busca asesoramiento técnico son los siguientes: el 28,83% Pocas Veces de los empleados observados cuando no cumplen con lo encomendado buscan asesoramiento técnico, el 25,23% de los empleados siempre buscan asesoramiento técnico cuando no logran cumplir con lo encomendado, el 23,42% de los usuarios internos Nunca buscan asesoramiento técnico si no logran cumplir con las actividades encomendadas y por último el 22,52% de los empleados A veces buscan asesoramiento técnico si no logran cumplir con las actividades encomendadas.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos Pocas Veces buscan asesoramiento cuando no logran cumplir con las actividades encomendadas, mientras que otro grupo Siempre buscan asesoramiento ante falta de cumplimiento con sus actividades encomendadas, luego tenemos otro grupo de los usuarios internos que se le observa que Nunca buscan asesoramiento ante la falta de cumplimiento de las actividades encomendadas y por último tenemos al grupo de los usuarios internos que ante el incumplimiento de las actividades encomendadas A veces buscan asesoramiento técnico.

**Pregunta N° 05.** ¿Busca procesos idóneos para resolver el problema?

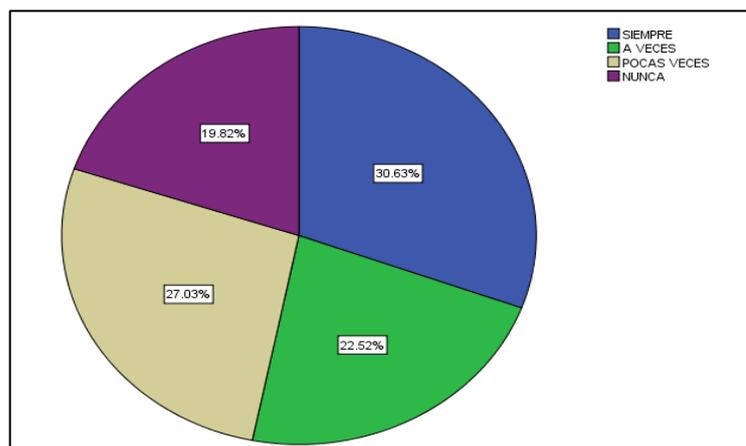
**Cuadro N° 4.23:** Procesos idóneos para resolver problemas

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	34	30.6	30.6
A VECES	25	22.5	53.2
POCAS VECES	30	27.0	80.2
NUNCA	22	19.8	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.23:** Procesos idóneos para resolver problemas



**Fuente:** Cuadro 4.23

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre si busca procesos idóneos para resolver los problemas son los siguientes: el 30,63% Siempre buscan procesos idóneos para resolver problemas, el 27,03% del personal observado Pocas Veces buscan procesos idóneos para resolver los problemas, el 22,52% A veces buscan procesos idóneos para resolver los problemas y el 19,82% de los empleados observados Nunca buscan procesos idóneos para resolver los problemas que se presentan.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos Siempre buscan procesos idóneos para resolver los problemas, mientras que segundo lugar que ha sido observado Pocas Veces los empleados buscan procesos idóneos para resolver los problemas, luego tenemos a los Usuarios Internos que A veces buscan procesos idóneos para resolver los problemas que se presentan en y por último tenemos a los empleados que Nunca buscan procesos idóneos para resolver los problemas que se presentan en el Área de Salud No 2 Colta.

**Pregunta N° 06.** ¿Planifica la resolución de los problemas que se presentan o busca algún tipo de solución?

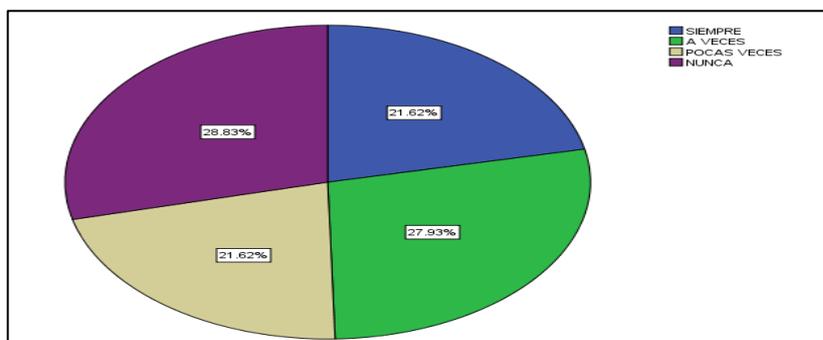
**Cuadro N° 4.24:** Planifican resolución de problemas-buscan solución

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	24	21.6	21.6
A VECES	31	27.9	49.5
POCAS VECES	24	21.6	71.2
NUNCA	32	28.8	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.24:** Planifican resolución de problemas-buscan solución



**Fuente:** Cuadro 4.24

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre si Planifican la resolución de problemas que se presentan o buscan algún tipo de solución son los siguientes: el 28,83% Nunca Planifican la resolución de problemas que se presentan, el 27,93% A veces Planifican la resolución de Problemas que se presentan y el 21,62% Siempre Planifican la resolución de Problemas que se presentan y otro grupo con el mismo porcentaje Pocas Veces Planifican la resolución de Problemas que se presentan.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos Nunca Planifican la resolución de problemas que se presentan o buscan solución, otro grupo de usuarios internos A veces Planifican la resolución de Problemas y el otro grupo de usuarios internos que tienen el mismo porcentaje y otro grupo Siempre buscan asesoramiento ante falta de cumplimiento con sus actividades encomendadas, luego tenemos otro grupo de los usuarios internos que se le observa que Nunca buscan asesoramiento ante la falta de cumplimiento de las actividades encomendadas y por último tenemos al grupo de los usuarios internos que ante el incumplimiento de las actividades encomendadas A veces buscan asesoramiento técnico.

**Pregunta N° 07.** ¿Utiliza sus experiencias para resolver los problemas presentados?

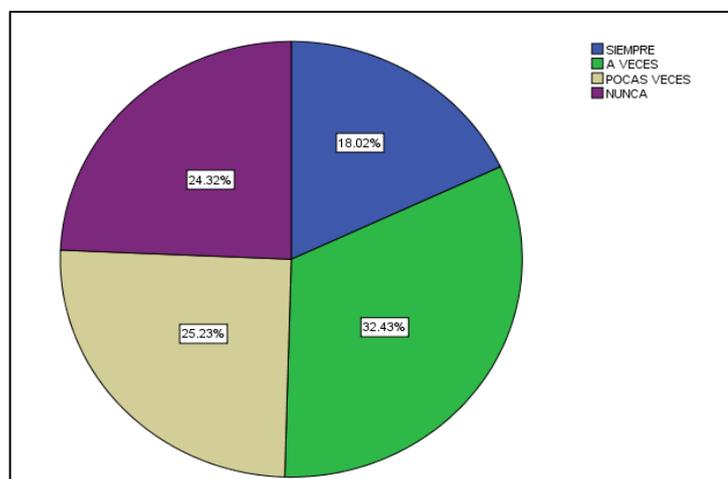
**Cuadro N° 4.25:** Experiencia para resolver problemas

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	20	18.0	18.0	18.0
A VECES	36	32.4	32.4	50.5
POCAS VECES	28	25.2	25.2	75.7
NUNCA	27	24.3	24.3	100.0
Total	111	100.0	100.0	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.25:** Experiencia para resolver problemas



**Fuente:** Cuadro 4.25

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre si utilizan su experiencia para resolver los problemas son los siguientes: el 32,43% A veces utilizan la experiencia para resolver los problemas, el 25,23% Pocas Veces utilizan la experiencia para resolver los problemas, el 24,32% Nunca utilizan la experiencia y el 18,02 Siempre utilizan la experiencia para resolver los problemas.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos A veces utilizan la experiencia para resolver los problemas, mientras que otro grupo pocas veces utilizan la experiencia seguido de los que Nunca utilizan experiencia y por último tenemos a los que siempre utilizan la experiencia para resolver los problemas.

**Pregunta N° 08.** ¿Pone en ejecución lo que planificó para resolver los problemas?

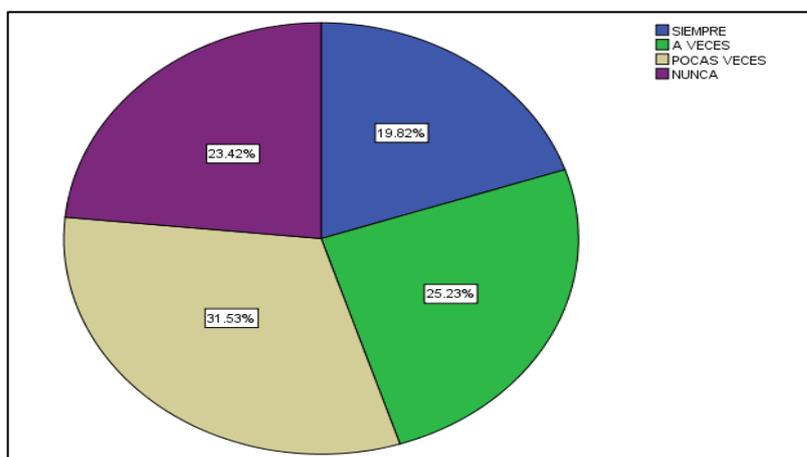
**Cuadro N° 4.26:** Ejecución planificación resolver problemas

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	22	19.8	19.8
A VECES	28	25.2	45.0
POCAS VECES	35	31.5	76.6
NUNCA	26	23.4	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.26:** Ejecución planificación resolver problemas



**Fuente:** Cuadro 4.26

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre si pone en Ejecución lo que Planifico para resolver los problemas son los siguientes: el 31,5% Pocas Veces, el 25,23% A veces, el 23,42% Nunca y el 19,82% Siempre ponen en ejecución lo planificado para resolver los problemas.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos Pocas Veces ponen en Ejecución lo planificado para resolver los problemas, seguido de los usuarios que A veces ponen en ejecución lo planificado, luego tenemos a los que Nunca ponen en ejecución lo planificado para resolver los problemas y por último tenemos al grupo observado de los que manifiestan que Siempre ponen en Ejecución lo planificado para resolver los problemas.

**Pregunta N° 09.** ¿Revisa el resultado y el proceso que siguió para resolver el problema?

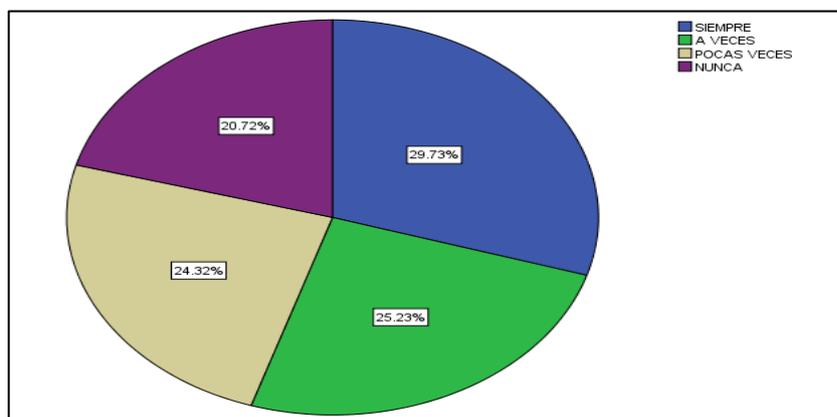
**Cuadro N° 4.27: Revisa resultado y proceso resolver problemas**

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	33	29.7	29.7
A VECES	28	25.2	55.0
POCAS VECES	27	24.3	79.3
NUNCA	23	20.7	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.27: Revisa resultado y proceso resolver problemas**



**Fuente:** Cuadro 4.27

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre si revisa el resultado y el proceso que siguió para resolver el problema son los siguientes: el 29,73% Siempre, el 25,23% A veces, el 24,32% Pocas Veces y el 20,72% Nunca.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos seguido de los usuarios que A veces lo hacen, el grupo que sigue Pocas veces revisa y el último grupo de usuarios observados Nunca revisan el resultado y el proceso que siguieron para resolver el problema.

**Pregunta N° 10.** ¿Si la respuesta no es la correcta reinicia el proceso?

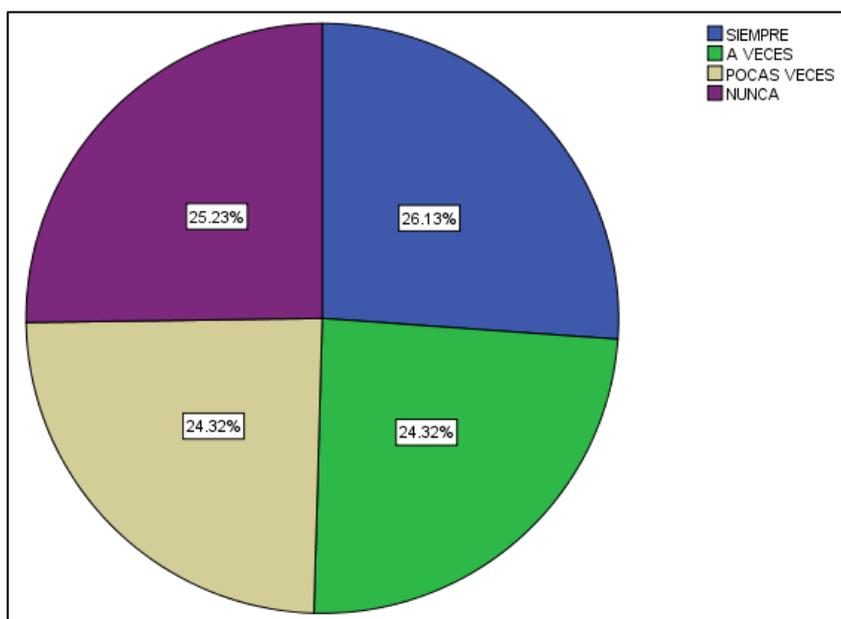
**Cuadro N° 4.28:** Respuesta incorrecta-reinicia el proceso

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	29	26.1	26.1
A VECES	27	24.3	50.5
POCAS VECES	27	24.3	74.8
NUNCA	28	25.2	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.28:** Respuesta incorrecta-reinicia el proceso



**Fuente:** Cuadro 4.28

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre si la respuesta no es la correcta reinicia el proceso son los siguientes: el 26,13% Siempre, el 25,23% Nunca, el 24,32% A Veces y Pocas Veces.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos Siempre reinician el proceso si la respuesta no es la correcta seguido de los usuarios que Nunca reinician el proceso y de otro grupo observado de usuarios internos que están en el mismo nivel que A veces unos y otros Pocas Veces reinician el proceso si la respuesta no es la correcta.

**Pregunta N° 11.** ¿Colabora con sus conocimientos para resolver los problemas que se presentan inherentes a la función que desempeña?

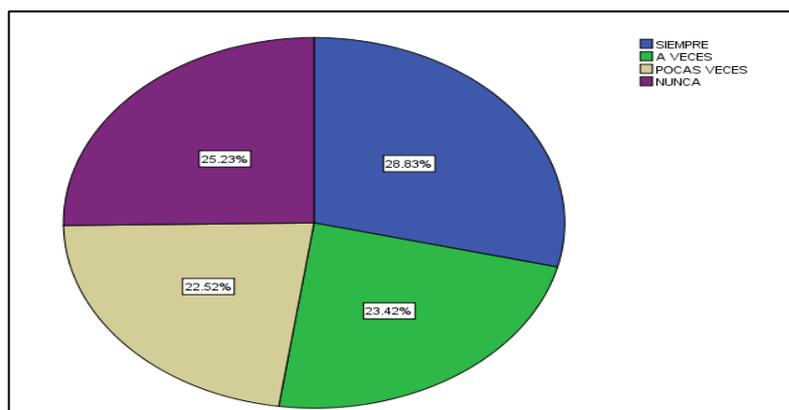
**Cuadro N° 4.29:** Conocimientos-resolver problemas inherentes a la función que desempeña

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	32	28.8	28.8
A VECES	26	23.4	52.3
POCAS VECES	25	22.5	74.8
NUNCA	28	25.2	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.29:** Conocimientos-resolver problemas inherentes a la función que desempeña



**Fuente:** Cuadro 4.29

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre Si Colabora con sus conocimientos para resolver los problemas que se presentan inherentes a la función que desempeña son los siguientes: el 28,83% Siempre, el 25,23% Nunca, el 23,42% A Veces y 22,42% Pocas Veces.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos Siempre colaboran con sus conocimientos para resolver los problemas que se presentan inherentes a la función seguido de los funcionarios Nunca colaboran luego tenemos a los usuarios internos que A veces colaboran y por último tenemos a los usuarios que Pocas Veces colaboran con sus conocimientos para resolver los problemas que se presentan inherentes a la función que desempeñan.

**Pregunta N° 12.** ¿Aporta con ideas para mejorar los procesos?

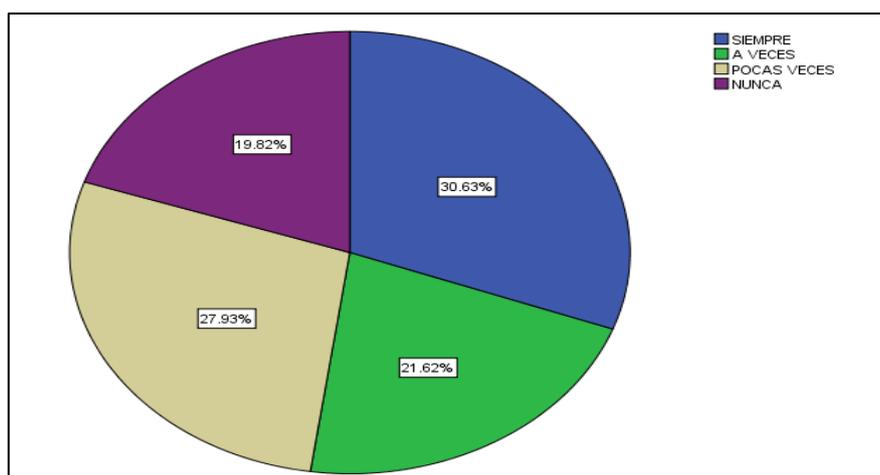
**Cuadro N° 4.30:** Ideas para mejorar los procesos

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	34	30.6	30.6
A VECES	24	21.6	52.3
POCAS VECES	31	27.9	80.2
NUNCA	22	19.8	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A

**Gráfico N° 4.30:** Ideas para mejorar los procesos



**Fuente:** Cuadro 4.30

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre Si aporta con ideas para mejorar los procesos son los siguientes: el 30,63% Siempre, el 27,93% Pocas Veces, el 21,62% A Veces y el 19,82% Nunca.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos Siempre aportan con ideas para mejorar los procesos, seguido de los funcionarios que Pocas Veces aportan con ideas luego tenemos a los usuarios internos que A veces aportan con ideas y por último tenemos a los usuarios que Nunca aportan con ideas para mejorar los procesos.

**Pregunta N° 13.** ¿Respetan las ideas emitidas por sus compañeros.?

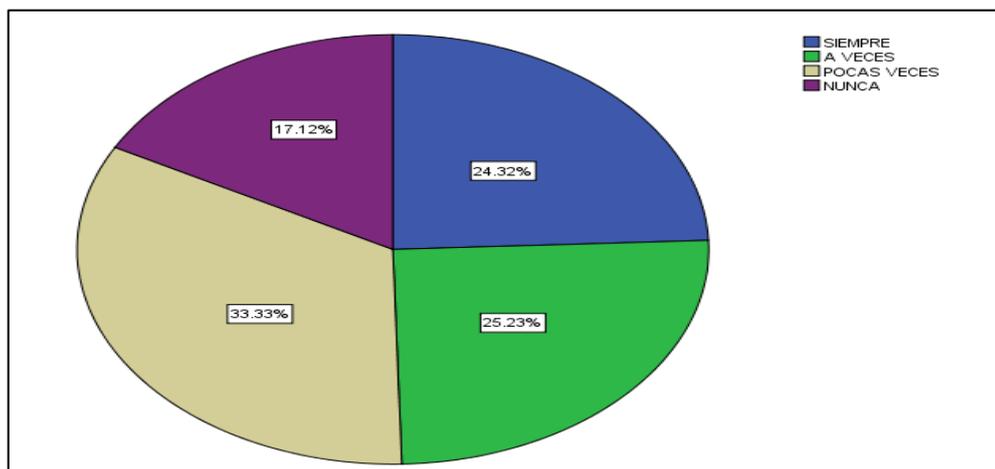
**Cuadro N° 4.31:** Respetan ideas de compañeros

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	27	24.3	24.3
A VECES	28	25.2	49.5
POCAS VECES	37	33.3	82.9
NUNCA	19	17.1	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.31:** Respetan ideas de compañeros



**Fuente:** Cuadro 4.31

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre Si respetan las ideas emitidas por sus compañeros son los siguientes: el 33,33% Pocas Veces, el 25,23% A veces, el 24,32% Siempre y el 17,12% Nunca.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos Pocas Veces respetan las ideas emitidas por sus compañeros, seguido de los funcionarios que A Veces respetan las ideas luego tenemos a los usuarios internos que Siempre respetan las ideas y por último tenemos a los usuarios que Nunca respetan las emitidas por sus compañeros.

**Pregunta N° 14.** ¿Formula alternativas de solución a los problemas presentados?

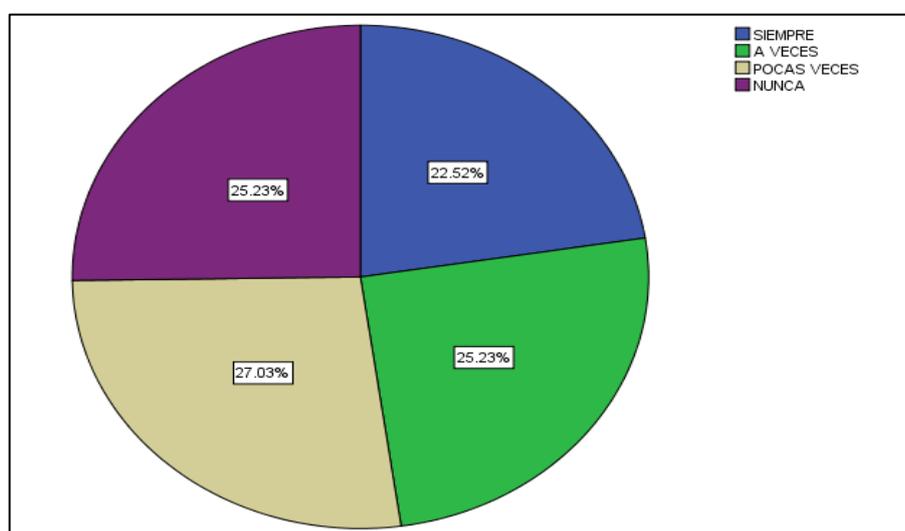
**Cuadro N° 4.32:** Alternativas solución problemas

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	25	22.5	22.5
A VECES	28	25.2	47.7
POCAS VECES	30	27.0	74.8
NUNCA	28	25.2	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.32:** Alternativas solución problemas



**Fuente:** Cuadro 4.32

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre Si formula alternativas de solución a los problemas presentados son los siguientes: el 27,03% Pocas Veces, el 25,23% A veces y Nunca, y el 22,52% Siempre.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos Pocas Veces formulan alternativas de solución a los problemas que se les presentan, seguido de los funcionarios que A Veces formulan alternativas de solución y con el mismo porcentaje se manifiesta un grupo de usuarios que Nunca formulan alternativas de solución y por último tenemos a los usuarios internos que Siempre formulan alternativas de solución a los problemas que se presentan.

**Pregunta N° 15;** Toma notas sobre las ideas emitidas por los directores departamentales de su trabajo para mejorar los procesos administrativos y financieros.?

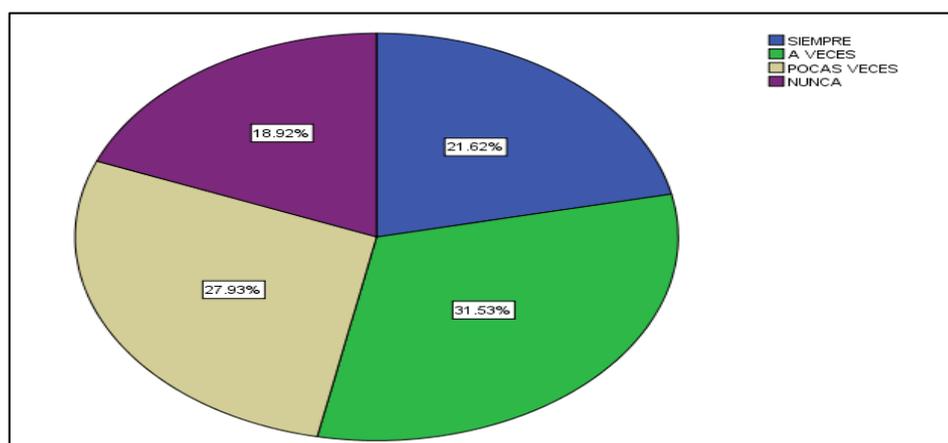
**Cuadro N° 4.33:** Ideas emitidas directores departamentales mejorar procesos

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	24	21.6	21.6
A VECES	35	31.5	53.2
POCAS VECES	31	27.9	81.1
NUNCA	21	18.9	100.0
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100.0</b>	

**Fuente:** Ficha de Observación usuarios internos.

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Gráfico N° 4.33:** Ideas emitidas directores departamentales mejorar procesos



**Fuente:** Cuadro 4.33

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

**Análisis.-** Los resultados obtenidos en la Ficha de Observación sobre Si Toma notas sobre las ideas emitidas por los directores departamentales de su trabajo para mejorar los procesos administrativos y financieros son los siguientes: el 31,53% A Veces, el 27,93% Pocas Veces el 21,62% Siempre y el 18,92 Nunca.

**Interpretación.-** Como se puede observar del análisis de esta pregunta la mayoría de los usuarios internos A Veces toman notas sobre las ideas emitidas por los directores departamentales para mejorar los procesos administrativos y financieros, seguido de los funcionarios que Pocas Veces toman notas, luego tenemos al grupo que Siempre toman notas y por último tenemos a los usuarios internos que Nunca toman notas de las ideas emitidas por los directores departamentales para mejorar los procesos administrativos y financieros.

## 4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.2.1. Comprobación de hipótesis general

La implementación de la Planificación Estratégica basado en el BSC para el Área de Salud No 2 Colta, ayuda a solucionar a solucionar los problemas detectados en la administración de esta Organización y permite un mejor control de las actividades que se realizan.

#### Paso 1. Formulación de hipótesis.

$H_0$ : El nivel de satisfacción de los usuarios internos es independiente al uso de la guía.

$H_1$ : El nivel de satisfacción los usuarios internos no es independiente al uso de la guía.

#### Paso 2. Definición del nivel de significancia.

La investigación se realiza con un nivel de significancia del 5% ( $\alpha=0,05$ ).

#### Paso 3. Tamaño de la muestra y cálculos estadísticos.

Los datos fueron generados de las encuestas establecidas para el personal interno del Área de salud N° 2 Colta tomando una muestra de 111 usuarios internos, los cuales se han sumado de las respuestas del nivel de satisfacción agrupando en la siguiente tabla.

**Cuadro N° 4.34:** Tabla de contingencia, percepción de Implementación Planificación Estratégica basado en el BSC usuarios internos.

Uso de guía	Nivel				Total
	Siempre	A veces	Pocas veces	Nunca	
Sin guía	411	430	437	387	1665
Con guía	659	433	330	243	1665
<b>Total</b>	1070	863	767	630	3330

Fuente: Ficha de observación usuarios internos

Elaborado por: Mayra Rodríguez A

**Cuadro No 4.35:** Pruebas de chi-cuadrado

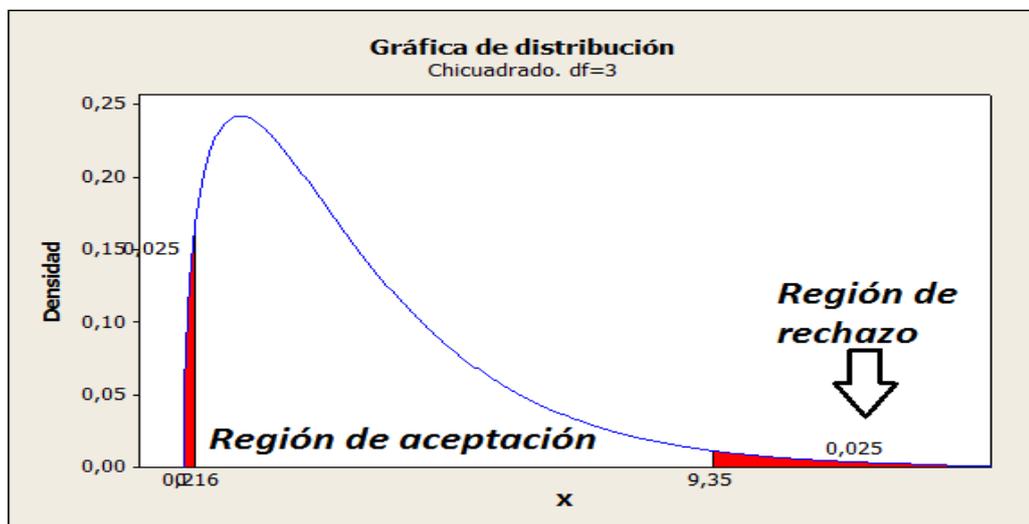
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>105.332<sup>a</sup></b>	<b>3</b>	<b>,000</b>
N de casos válidos	3330		

**Fuente:** Tabla de Contingencia, percepción de Implementación Planificación Estratégica basado BSC usuarios internos

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

#### PASO 4. Definición de aceptación y rechazo.

**Gráfico N° 4.34:** Comprobación hipótesis general



**Fuente:** Cálculo del Chi Cuadrado

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

El valor p es comparado con el nivel de significancia:

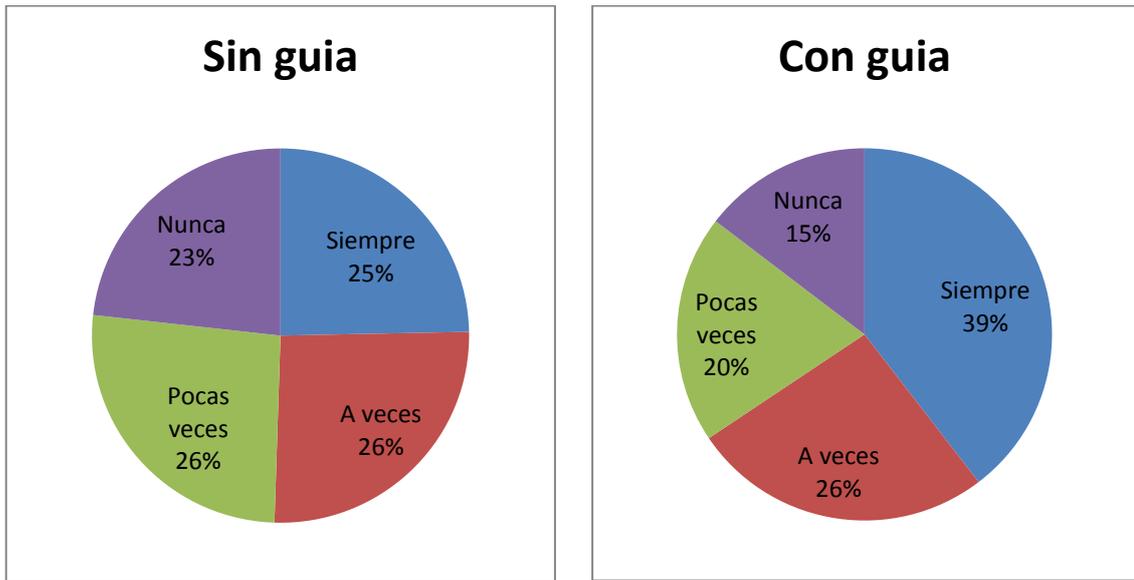
*Se acepta  $H_0$ : si el valor  $p > 0,05$*

*No se acepta  $H_0$ : si el valor  $p < 0,05$*

#### Paso 5. Decisión estadística.

El análisis establecido con la prueba chi cuadrado nos entrega que el valor p es inferior a 0,05, por lo tanto no se acepta  $H_0$ , es decir el nivel de satisfacción depende del uso de la guía.

Se confrontan los resultados de la satisfacción con el uso de la guía:



**Fuente:** Ficha de observación

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

### **PASO 1. Formulación de hipótesis.**

**$H_0$ :** El nivel de satisfacción de los usuarios externos es independiente al uso de la guía.

**$H_1$ :** El nivel de satisfacción de los usuarios externos no es independiente al uso de la guía.

### **PASO 2. Definición del nivel de significancia.**

La investigación se realiza con un nivel de significancia del 0,05 ( $\alpha=0,05$ ).

### **Paso 3. Tamaño de la muestra y cálculos estadísticos.**

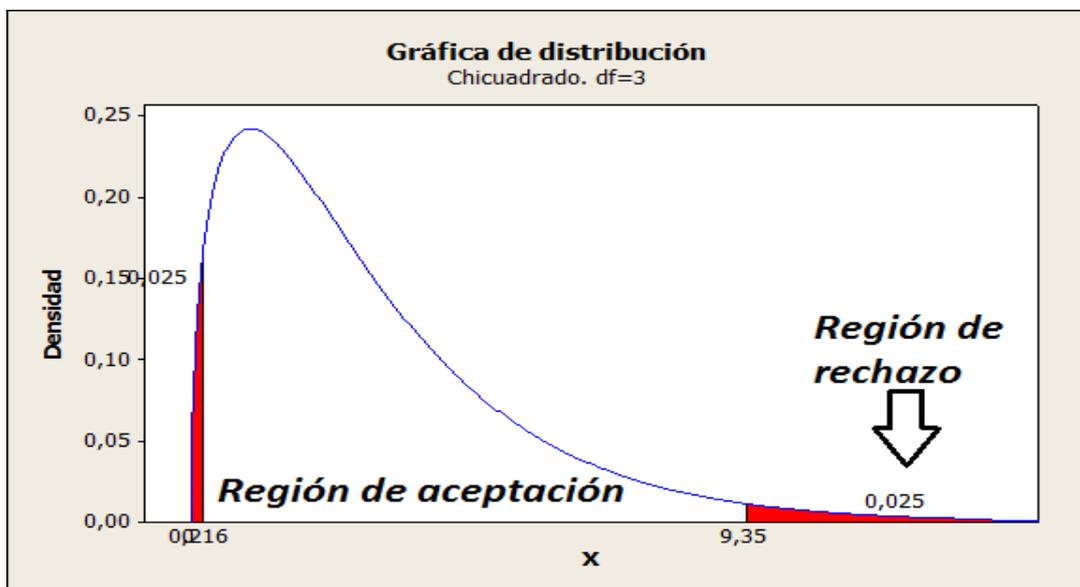
Los datos fueron generados de las encuestas establecidas para los pacientes del Área de salud N° 2 Colta tomando una muestra de 372, los cuales se han sumado de las respuestas del nivel de satisfacción agrupando en la siguiente tabla:

**Cuadro No 4.36:** Pruebas de chi-cuadrado

	Nivel				Total
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
<b>Con guía</b>	939	1166	2336	2255	6696
<b>Sin guía</b>	1635	1599	1740	1722	6696
<b>Total</b>	2574	2765	4076	3977	13392

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>414.585<sup>a</sup></b>	<b>3</b>	<b>,000</b>
N de casos válidos	13392		

**PASO 4. Definición de aceptación y rechazo.**



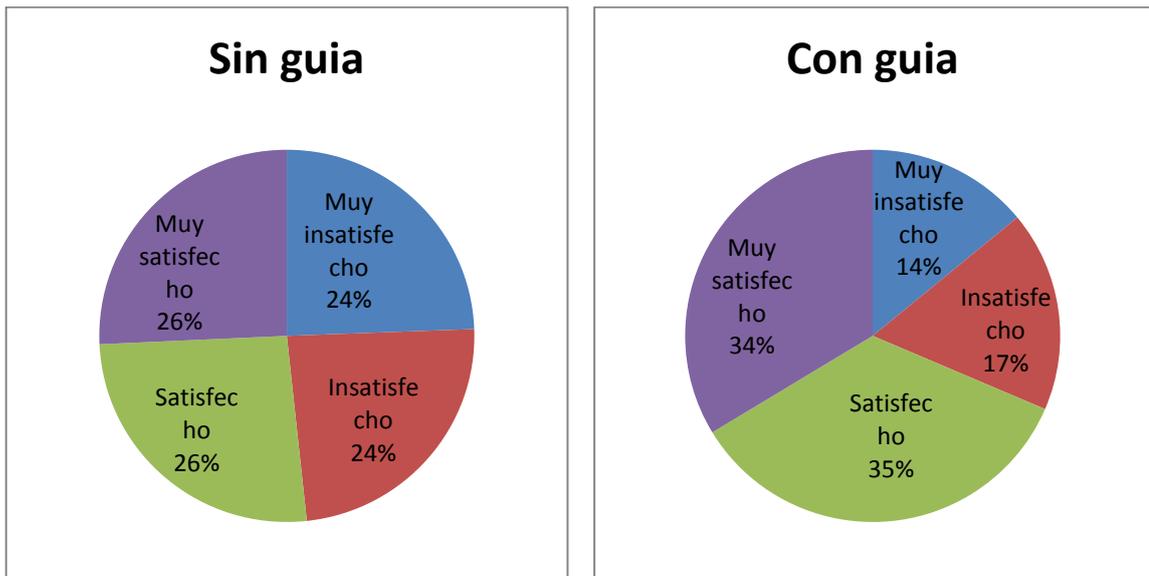
El valor p es comparado con el nivel de significancia:

*Se acepta  $H_0$ : si el valor  $p > 0,05$*   
*No se acepta  $H_0$ : si el valor  $p < 0,05$*

### Paso 5. Decisión estadística.

El análisis establecido con la prueba chi cuadrado nos entrega que el valor p es inferior a 0,05, por lo tanto no se acepta  $H_0$ , es decir el nivel de satisfacción depende del uso de la guía.

Se confrontan los resultados de la satisfacción con el uso de la guía:



#### 4.2.2. Comprobación de la hipótesis específica 1

El diseño de innovadoras estrategias mejora la capacidad competitiva del Área de Salud No. 2 Colta.

#### PASO 1. Formulación de hipótesis.

$H_0$ : El nivel de capacidad competitiva interna es independiente al uso de nuevas estrategias .

$H_1$ : El nivel de capacidad competitiva interna no es independiente al uso de nuevas estrategias.

#### PASO 2. Definición del nivel de significancia.

La investigación se realiza con un nivel de significancia del 0,05 ( $\alpha=0,05$ ).

### Paso 3. Tamaño de la muestra y cálculos estadísticos.

Los datos fueron generados de las encuestas establecidas al personal Administrativo del Área de salud N° 2 Colta tomando una muestra de 111 y las preguntas del 1 al 5 de la ficha de observación los cuales se han sumado de las respuestas del nivel de capacidad competitiva agrupando en la siguiente tabla:

**Tabla de contingencia Guía \* Nivel de capacidad competitiva**

	Nivel de capacidad competitiva				Total
	A veces	Nunca	Pocas veces	Siempre	
Con guía	172	54	81	248	555
Sin guía	139	133	142	141	555
<b>Total</b>	<b>311</b>	<b>187</b>	<b>223</b>	<b>389</b>	<b>1110</b>

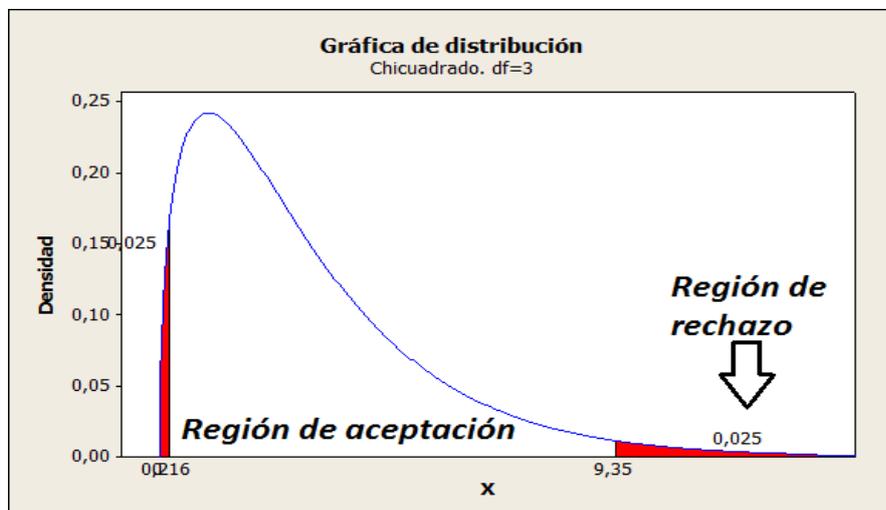
**Fuente:** Ficha de observación usuarios internos

**Elaborado por:** Mayra Rodríguez A.

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	82.994 <sup>a</sup>	3	.000
N de casos válidos	1110		

### PASO 4. Definición de aceptación y rechazo.

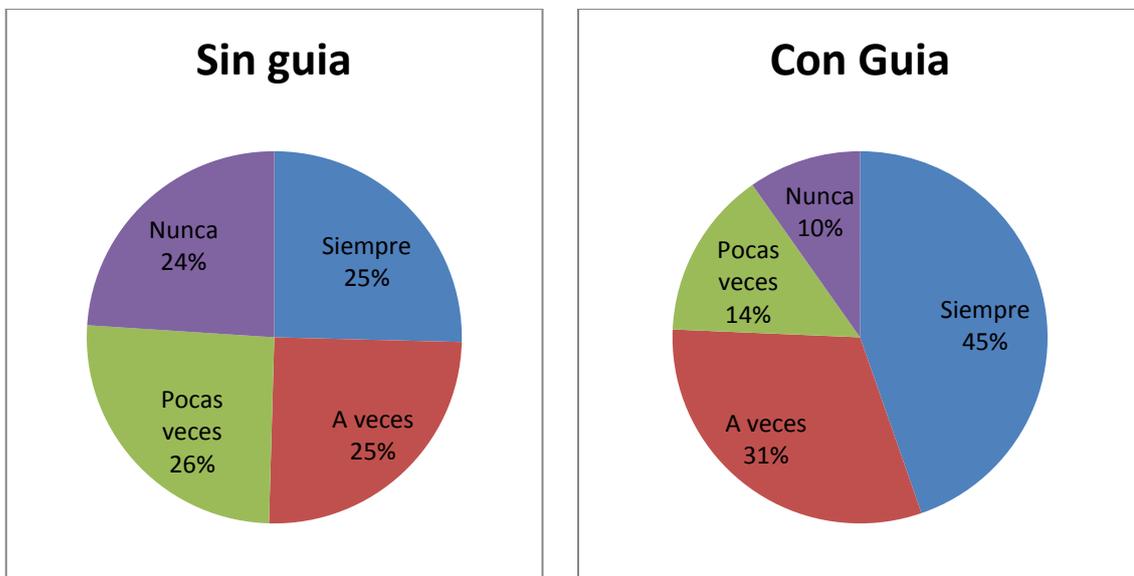


El valor p es comparado con el nivel de significancia:

*Se acepta  $H_0$ : si el valor  $p > 0,05$*   
*No se acepta  $H_0$ : si el valor  $p < 0,05$*

#### **Paso 5. Decisión estadística.**

El análisis establecido con la prueba chi cuadrado nos entrega que el valor p es inferior a 0,05, por lo tanto no se acepta  $H_0$ , es decir el nivel de capacidad competitiva del Área de Salud No. 02 Colta depende del uso de innovadoras estrategias. Se confrontan los resultados de la satisfacción con el uso de la guía:



#### **4.2.3. Comprobación de la hipótesis específica 2**

La optimización de los procesos que se desarrollan en el Área Administrativa-Financiera incrementa el beneficio de la Institución.

#### **PASO 1. Formulación de hipótesis.**

**$H_0$ :** *El nivel de optimización de procesos internos es independiente al uso de guía .*

**$H_1$ :** *El nivel de optimización de procesos internos no es independiente al uso de nuevas estrategias.*

### Paso 2. Definición del nivel de significancia.

La investigación se realiza con un nivel de significancia del 0,05 ( $\alpha=0,05$ ).

### Paso 3. Tamaño de la muestra y cálculos estadísticos.

Los datos fueron generados de las encuestas establecidas al personal Administrativo del Área de salud N° 2 Colta tomando una muestra de 111 y las preguntas del 11 al 15 de la ficha de observación los cuales se han sumado de las respuestas del nivel de optimización de procesos internos agrupando en la siguiente tabla:

**Tabla de contingencia Guía \* Nivel de optimización de procesos**

	Nivel de optimización de procesos				Total
	A veces	Nunca	Pocas veces	Siempre	
Con guía	181	69	92	213	555
Sin Guía	141	118	154	142	555
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>187</b>	<b>246</b>	<b>355</b>	<b>1110</b>

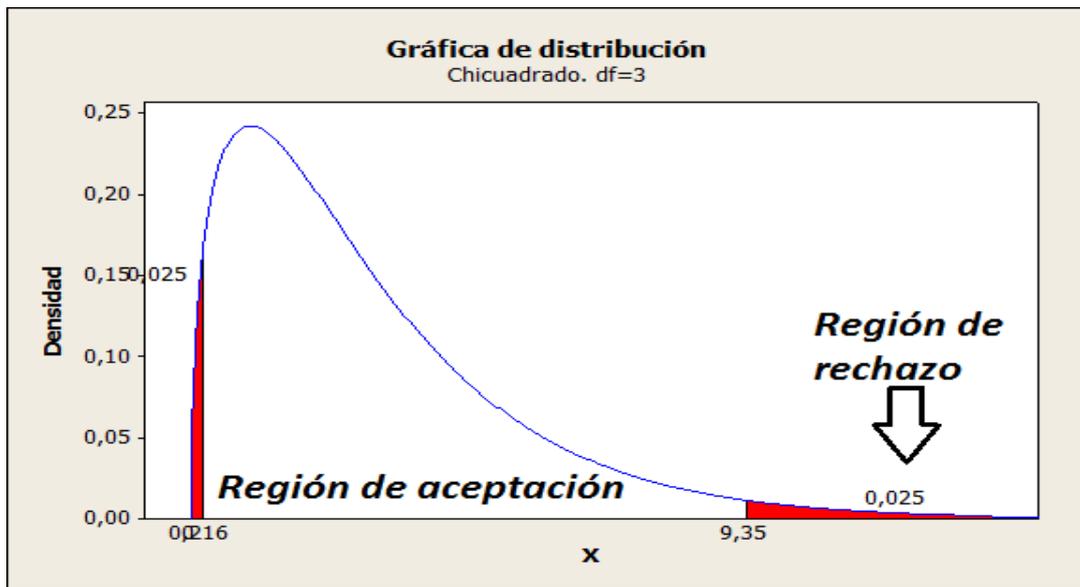
Fuente: Ficha de observación usuarios internos

Elaborado por: Mayra Rodríguez A.

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	47.635 <sup>a</sup>	3	.000
N de casos válidos	1110		

#### Paso 4. Definición de aceptación y rechazo.

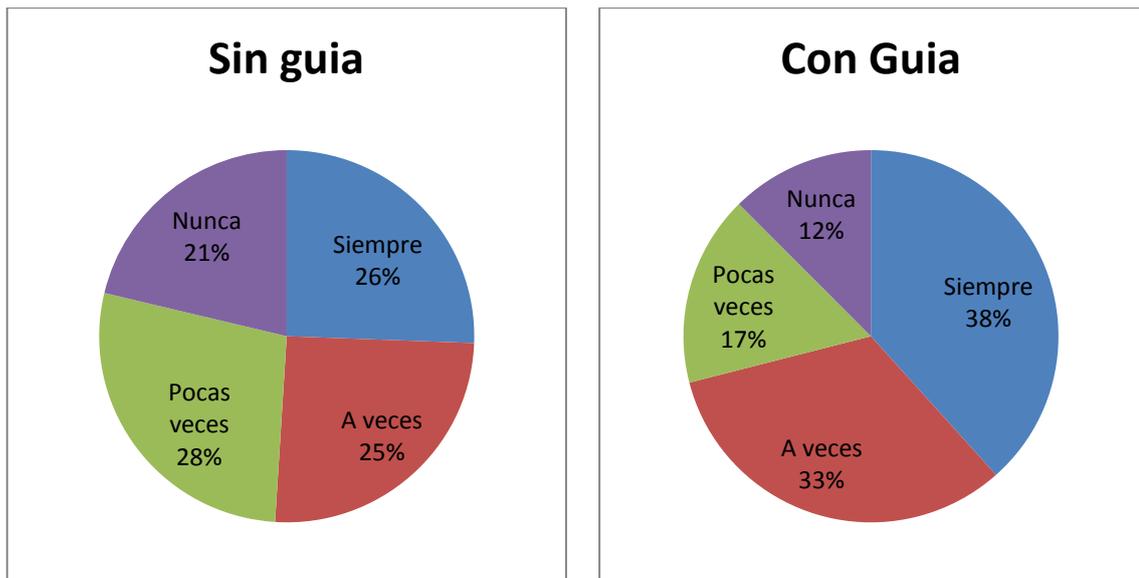


El valor  $p$  es comparado con el nivel de significancia:

*Se acepta  $H_0$ : si el valor  $p > 0,05$*   
*No se acepta  $H_0$ : si el valor  $p < 0,05$*

#### Paso 5. Decisión estadística.

El análisis establecido con la prueba chi cuadrado nos entrega que el valor  $p$  es inferior a 0,05, por lo tanto no se acepta  $H_0$ , es decir el nivel de optimización de los procesos que se desarrollan en el Área Administrativa-Financiera depende del uso de la guía incrementan el beneficio de la Institución. Se confrontan los resultados de la satisfacción con el uso de la guía:



#### 4.2.4. Comprobación de la hipótesis específica 3

La gestión eficiente de recursos mejora la satisfacción de clientes internos y externos a través de la calidad de los servicios.

##### **Paso 1. Formulación de hipótesis.**

*H<sub>0</sub>: El nivel de satisfacción interna es independiente al uso de guía .*

*H<sub>1</sub>: El nivel de satisfacción interna no es independiente al uso de nuevas estrategias.*

##### **Paso 2. Definición del nivel de significancia.**

La investigación se realiza con un nivel de significancia del 0,05 ( $\alpha=0,05$ ).

##### **Paso 3. Tamaño de la muestra y cálculos estadísticos.**

Los datos fueron generados de las encuestas establecidas al personal Administrativo del Área de salud N° 2 Colta tomando una muestra de 111 y las preguntas del 8 al 10 de la ficha de observación los cuales se han sumado de las respuestas del nivel de satisfacción internos agrupando en la siguiente tabla:

**Tabla de contingencia Guía \* Nivel de satisfacción**

	Nivel de satisfacción				Total
	A veces	Nunca	Pocas veces	Siempre	
Con guía	182	89	76	208	555
Sin guía	150	136	141	128	555
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>225</b>	<b>217</b>	<b>336</b>	<b>1110</b>

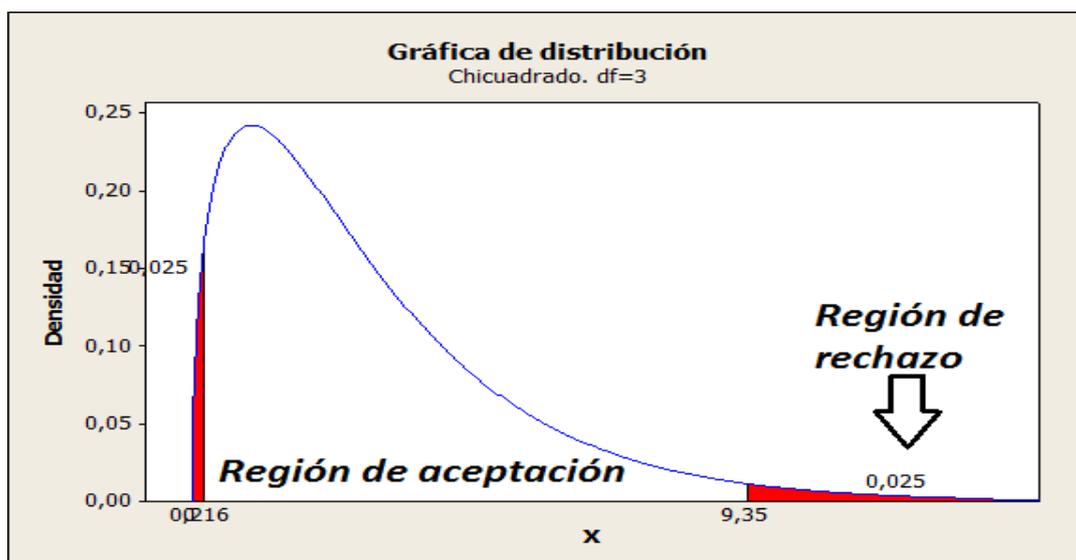
Fuente: Ficha de observación usuarios internos

Elaborado por: Mayra Rodríguez A.

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	51.420 <sup>a</sup>	3	.000
N de casos válidos	1110		

**Paso 4. Definición de aceptación y rechazo.**



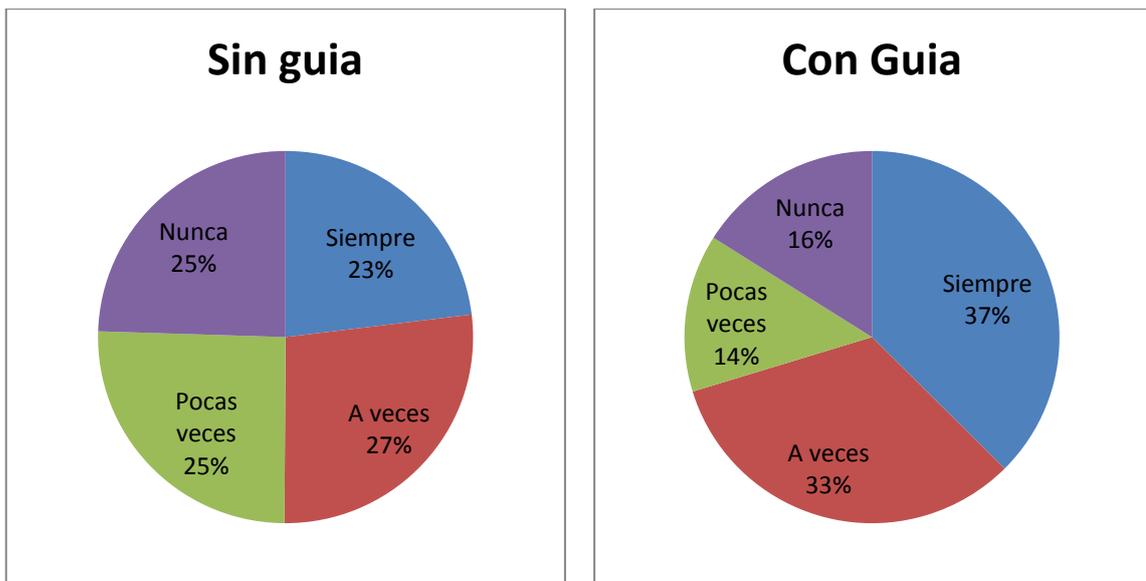
El valor p es comparado con el nivel de significancia:

*Se acepta  $H_0$ : si el valor  $p > 0,05$*

*No se acepta  $H_0$ : si el valor  $p < 0,05$*

### Paso 5. Decisión estadística.

El análisis establecido con la prueba chi cuadrado nos entrega que el valor p es inferior a 0,05, por lo tanto no se acepta  $H_0$ , es decir la satisfacción de clientes internos depende del uso de una guía para mejorar la calidad de los servicios. Se confrontan los resultados de la satisfacción interna con el uso de la guía:



#### 4.2.5. Comprobación de la hipótesis específica 4

Las competencias de las personas clave y la comunicación interna adecuada promueven la mejora de la imagen del Área de Salud No. 2 Colta.

#### Paso 1. Formulación de hipótesis.

$H_0$ : El nivel de satisfacción de la imagen es independiente al uso de guía .

$H_1$ : El nivel de satisfacción de la imagen no es independiente al uso de uevas estrategias.

#### Paso 2. Definición del nivel de significancia.

La investigación se realiza con un nivel de significancia del 0,05 ( $\alpha=0,05$ ).

### Paso 3. Tamaño de la muestra y cálculos estadísticos.

Los datos fueron generados de las encuestas establecidas a los pacientes del Área de salud N° 2 Colta tomando una muestra de 372 y las preguntas del 1 al 11 de la encuesta se han sumado de las respuestas del nivel de satisfacción agrupando en la siguiente tabla:

**Tabla de contingencia Guía \* Nivel de satisfacción de imagen**

	Nivel de satisfacción de imagen				Total
	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho	
Con Guía	698	521	1449	1424	4092
Sin Guía	940	1002	1074	1076	4092
<b>Total</b>	<b>1638</b>	<b>1523</b>	<b>2523</b>	<b>2500</b>	<b>8184</b>

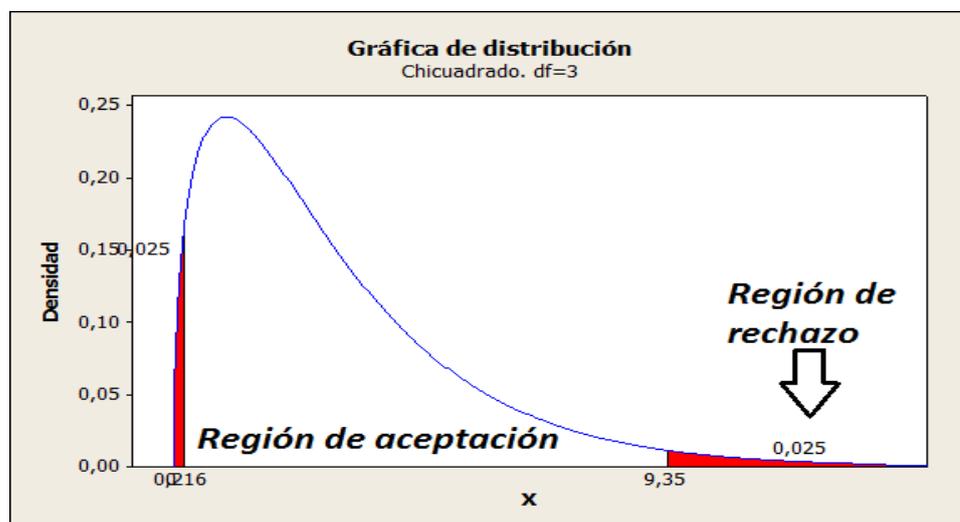
Fuente: Encuestas usuarios externos

Elaborado por: Mayra Rodríguez A.

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	291.844 <sup>a</sup>	3	.000
N de casos válidos	8184		

### Paso 4. Definición de aceptación y rechazo.

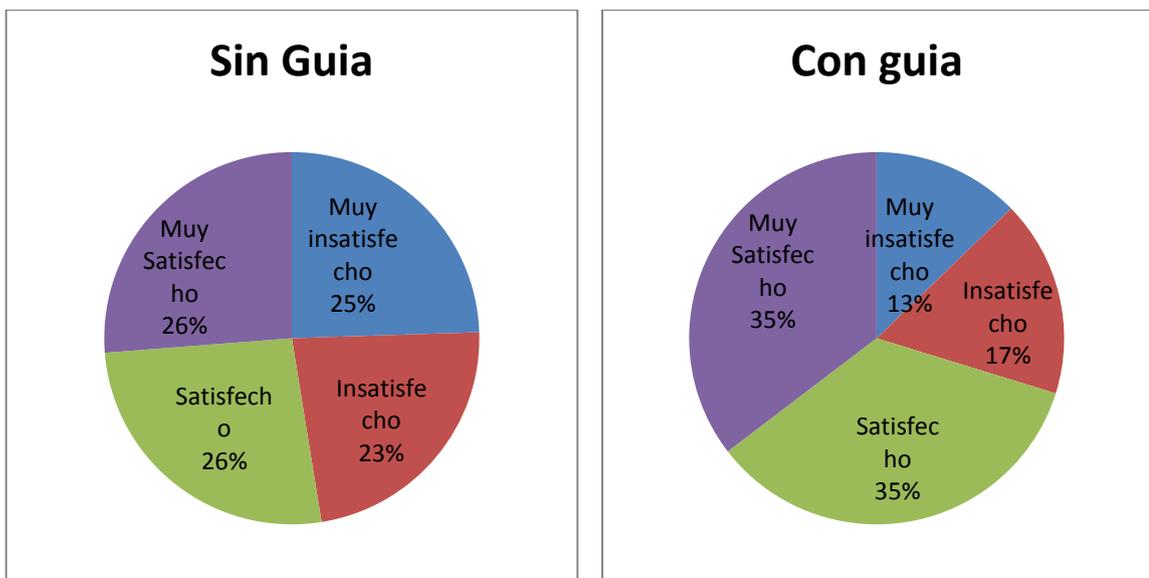


El valor p es comparado con el nivel de significancia:

*Se acepta  $H_0$ : si el valor  $p > 0,05$*   
*No se acepta  $H_0$ : si el valor  $p < 0,05$*

**Paso 5. Decisión estadística.**

El análisis establecido con la prueba chi cuadrado nos entrega que el valor p es inferior a 0,05, por lo tanto no se acepta  $H_0$ , es decir la satisfacción de la imagen depende del uso de una guía, con el fin de que las personas clave y la comunicación interna adecuada mejore la imagen del Área de Salud No. 2 Colta. Se confrontan los resultados de la satisfacción interna con el uso de la guía:



## **CAPÍTULO V.**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Que según los resultados obtenidos en la investigación han permitido conocer las falencias de gestión que existen en la Institución desde el inicio hasta el final lo que hace que los procesos no estén correctamente realizados durante su ejecución, esto se da también por la falta de una estructura y delimitación de las funciones haciendo que el producto final no sea entregado a tiempo como es el servicio al usuario externo y ocasiona una inconformidad tanto del usuario interno como externo, por lo tanto el diseño de estrategias innovadoras permite entregar un trabajo satisfactorio y con esto se mejora la capacidad competitiva de la Institución.
- Se ha podido evidenciar también que con la Planeación Estratégica se tiene la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos con la optimización de estos procesos se puede incrementar el Beneficio de la Institución.
- La propuesta como tal permitió que se aplique la Planificación Estratégica basada en la herramienta denominada Balanced Scorecard (BSC), con el objetivo de que todo lo que estaba manejándose de manera errónea se corrija para buscar la excelencia en los servicios, y atención ciudadana en salud y con esto mejorar el desempeño, mediante la eficiencia, eficacia con calidad y calidez en el marco del buen vivir, y esta gestión eficiente permite una satisfacción total de los clientes internos y externos.
- Con el trabajo realizado se está logrando que se tecnifique la toma de decisiones en el Área de Salud No. 2 Colta para que de esta manera a través de la gestión eficiente de todos los procesos encabezados desde los Directores que administran los centros de salud que pertenecen al Área de Salud No 2 Colta y con esto se logre

la excelencia de los servicios y así se beneficie alcanzar un clima organizacional positivo interno que permita proyectar una buena imagen hacia los usuarios externos que son quienes demandan y requieren una buena atención y con el desarrollo del talento humano a través de la preparación y capacitaciones continuas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Para que la Planificación Estratégica basado en el BSC de buenos resultados se requiere que se efectúe un análisis permanente de las estrategias y que se vaya retroalimentando en un tiempo determinado para dar soluciones a tiempo. Se realice un análisis y evaluación del cumplimiento de las estrategias cada 6 meses para que se pueda retroalimentar aquellas que estén debilitadas o innovarlas y así realizar una toma de decisiones a tiempo y de manera tecnificada.
- Se dé cumplimiento a las funciones que deben desempeñar cada funcionario para que de esta manera efectúen las actividades de manera correcta y en menos tiempo y así los procesos no se retrasen y puedan brindar un servicio de calidad y de manera oportuno al usuario externo.
- El cambio para el mejoramiento y desarrollo del Área de Salud No 2 Colta a través de la gestión eficiente de recursos debe ser de manera paulatina con evaluaciones constantes que sean considerados tanto al usuario interno como externo los mismos que estén en la capacidad de realizar un análisis adecuado para el bienestar tanto del talento humano como de la Institución y con el mejoramiento continuo se beneficien de un servicio de calidad.
- Como recomendación final que la aplicación de este modelo sea el camino para que se resuelva de manera definitiva no temporal las actividades erróneas que se han estado manejando, creando en los usuarios externos un optimismo positivo por laborar en la institución siendo motivados a través de la Estabilidad Laboral y de las capacitaciones permanentes con esto generan un ambiente de trabajo adecuado para lograr una buena imagen una adecuada comunicación y un beneficio social eficiente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Fernandez, A. (23-9 de 2001). Revista de antiguos alumnos IESE. *El Balanced Scorecard*, 12-15.
- Kaplan, N. (1996). *Las cuatro perspectivas del CMI*. Barcelona: Panorama Socio-Economico.
- Ley Organica, S. d. (29 de 03 de 2010). Sistema Nacional de Salud. *LOSS*. Quito, Pichincha, Ecuador: LEX.
- Norton, K. (1996). *Relacion entre la Planificacion Estrategica y el CMI*. Barcelona: Panorama Economico 2011.
- Sarzosa, R. (2003). *Herramienta de análisis FODA*. Guayaquil: Tesis.

## LINKOGRAFÍA

Bastidas, F. V. (23 de Junio de 2003). *Compendium*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2014, de redalyc.org: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88061103>

Constitucion de la Republica del Ecuador. (22 de 08 de 2008). *Constitucion de la República del Ecuador*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de <http://www.salud.gob.ec/base-legal/>

Definicionabc. (30 de III de 2010). *Diccionario tecnico conceptos*. Recuperado el 26 de XII de 2014, de Definicionabc.com: [www.definicionabc.com/ciencia/metodologia.ph](http://www.definicionabc.com/ciencia/metodologia.ph)

Diccionario free. (2 de IX de 2010). *The free Dictionary*. Recuperado el 4 de XII de 2014, de Consulta de conceptos.: <http://es.thefreedictionary.com/gu%C3%ADa>

Eunice L. Bastidas B., V. R. (11 de Junio de 2003). *Implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector publico*. Recuperado el 7 de Marzo de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88061103>

ICSID. (23 de III de 2007). *icsid.org*. Recuperado el 4 de IX de 2014, de Introduccion al concepto de Diseño: <http://es.scribd.com/doc/14435351/concepto-de-diseño.scribd>

Koontz, H. y. (Marzo de 2004). *Administración: Una perspectiva global*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

Lozano, A. (3 de 09 de 2002). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 8 de 01 de 2015, de Recursos-documentos/fulldocs: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

Marrero, E. (2011). *Estructura administrativa y desarrollo organizacional*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos73/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional/estructura-administrativa-desarrollo-organizacional.shtml>

Pacheco Fernández, J. (14 de II de 2013). *Fundamentos de la Administracion*. Recuperado el 29 de I de 2015, de Administracion fundamentos blogspot.: recuperado [http://administracionfundamentos.blogspot.com/2013/07/planificacion-estrategica\\_7.html](http://administracionfundamentos.blogspot.com/2013/07/planificacion-estrategica_7.html)

Pacheco Fernandez, J. A. (26 de Julio de 2013). *Administracion y fundamentos*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2014, de Evolucion de la planificacion.:

[http://administracionfundamentos.blogspot.com/2013/07/planificacion-estrategica\\_7.html](http://administracionfundamentos.blogspot.com/2013/07/planificacion-estrategica_7.html)

Patiño, H. (19 de Junio de 2012). *Balanced Scorecard y planeación estratégica de recursos humanos*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/humberto\\_s\\_patino](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/humberto_s_patino)

Pavisich, L. (26 de Diciembre de 2012). *Mapas estratégicos. BSC, modelos de aplicación*. Recuperado el 03 de Enero de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos94/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion.shtml>

Red Pública Integral de Salud. (28 de Agosto de 2013). *MSP trabaja en Política Nacional de Cuidados Paliativos para mejorar la calidad de vida de pacientes terminales*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de <http://www.salud.gob.ec/tag/red-publica-integral-de-salud/>

Rojas, Y. (Febrero de 2006). *planeación estratégica*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos37/planeacion/planeacion2.shtml>

Sellanave, J. P. (22 de Agosto de 1995). *Gerencia y Planificación Estratégica*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de Libreroonline: <http://www.libreroonline.com/libros/158815/sallenave-jean-paul/gerencia-y-planeacion-estrategica.html>

Sistema Nacional de Salud. (29 de 03 de 2010). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2014, de <http://instituciones.msp.gob.ec/dps/snem/images/PDF/ley-organica-del-sistema-nacional-de-salud.pdf>

Steinner, G. (23 de Noviembre de 2003). *Sistemas de Planificación*. Recuperado el 19 de Octubre de 2014, de Planeacion Estraegica: [ww.sites.upiicsa.ipn.mx/.../Planeacion\\_Estrategica.../Tema3\\_3.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/.../Planeacion_Estrategica.../Tema3_3.htm)

Steinner, G. (23 de XI de 2003). *Sistemas de Planificación*. Recuperado el 19 de X de 2014, de Planeacion Estraegica: [ww.sites.upiicsa.ipn.mx/.../Planeacion\\_Estrategica.../Tema3\\_3.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/.../Planeacion_Estrategica.../Tema3_3.htm)

Wikipedia.Org. (4 de XI de 2010). *Diccionario Web*. Recuperado el 18 de XII de 2014, de Wikipedia.org: <http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o>

Zuñiga, S. P. (23 de Marzo de 2011). *Un Cuadro de Mando Integral para una Empresa del Sector Minero Chileno*. Recuperado el 12 de Enero de 2015, de Red de revistas Cientificas de America Latina, España y Portugal.: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29922246003>



**ANEXO No 1 Proyecto Aprobado**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
INSTITUTO DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**DECLARACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD (BSC)  
PARA EL ÁREA DE SALUD No 2 COLTA”.**

**PROPONENTE:**

**MAYRA PAOLA RODRÍGUEZ ARIAS**

**RIOBAMBA-ECUADOR**

**AÑO 2014**

## **1. TEMA:**

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD (BSC) PARA EL ÁREA DE SALUD N° 2 COLTA.

## **2. PROBLEMATIZACIÓN**

### **2.1. UBICACIÓN DEL SECTOR DONDE SE VA A REALIZAR LA INVESTIGACIÓN**

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Colta-Pallatanga-Cumandá

**Parroquia:** Cajabamba

**Localización:** Área de Salud No.- 02 Colta (Hospital Publico Escobar)

Avda. Unidad Nacional S/N frente al Coliseo

### **2.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

La Gestión en el sector de la salud pública resulta compleja, constantes modificaciones en los procesos implican cambios permanentes, principalmente en la parte administrativa y financiera, obligando a adoptar nuevos conceptos en la dirección y la organización, y acoplarse a los sistemas de las nuevas estructuras, siempre y cuando se encuentren en concordancia con las características y la problemática habitual de la institución.

A lo largo de la historia moderna de la Administración se han hecho presentes un sin número de herramientas que permiten analizar los factores externos e internos y los incidentes en el comportamiento de una organización. Es por ello que el modo de gerenciar una organización en la actualidad requiere modernidad e innovación sobre la base de una Planificación Estratégica efectiva y coherente en función del mejoramiento de la gestión y los procesos, utilizando herramientas con: Norma ISO, Gestión por el Conocimiento, Mejora Continua y el BSC (Balanced Scorecard), que permiten a las organizaciones del nuevo siglo, explotar al máximo sus recursos y encontrar la forma de

gerenciar eficientemente a sus empresas y así desarrollar un control de gestión adaptado a sus necesidades.

En este contexto laboral surge una gran cantidad de problemas derivados de la escasa comprensión sobre lo primordial e importante que resulta el BSC como una herramienta de evaluación de los resultados relacionados con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de las distintas operaciones de las instituciones públicas, razón por la cual, se dejan inconsistentes acciones que requieren de un alto grado de responsabilidad o del trabajo en equipo, provocándose desfases administrativos, cuyos efectos se manifiestan en la insatisfacción de los usuarios y de los mismos trabajadores.

Estos factores generan un ambiente laboral negativo, que se ve reflejado en la calidad de servicio, que en el caso de la salud es inadmisibles, en el sentido de que se están violentando los derechos de los usuarios del sistema y se está yendo en contra de las políticas del “Buen Vivir”.

Sin embargo, con una Planificación Estratégica basada en el Balanced Scorecard, cuya herramienta que es conocida como un Cuadro de Mando Integral, que permite realizar diversos análisis desde las habituales perspectivas de la estrategia, hasta la Perspectiva de innovación y mejora para que la Institución pueda seguir mejorando para dar valor agregado en el futuro para poder comprobar y medir efectivamente la calidad de los programas, productos y servicios.

El Área de Salud No.- 2 Colta, es una institución dedicada a brindar atención en Salud con una cobertura de 69.437 habitantes; de Colta 44.971 habitantes, Pallatanga 11.544 habitantes y Cumandá 12.922 habitantes; está conformada por 22 Unidades Operativas que son: S.C.S. Gatazo Zambrano, S.C.S. Sicalpa Viejo, P.S. Cebollar, P.S. Rumicorral, P.S. San Guisel, P.S. Gahujon, P.S. Castug, S.C.S. Santiago de Quito, S.C.S. Pulucate, S.C.S. Columbe, S.C.S. San Bernardo, P.S. Los Lotes, S.C.S. Juan de Velasco, S.C.S. Pallatanga, S.C.S. Multitud, S.C.S. Cumandá, S.C.S. La Isla, S.C.S. San Vicente, P.S. Cañi, S.C.S. El Troje, P.S. Los Angeles, y, Hospital Publico Escobar, la gestión Administrativa Financiera se la efectúa desde el Cantón Colta en las oficinas ubicadas en el Hospital Cantonal Publico Escobar, sin embargo con los cambios estructurales en cuanto a la conformación de los Distritos existen dificultades que ocasionan que no se

desarrollen con normal funcionamiento las actividades las mismas que deben estar orientadas a brindar servicios de calidad potencializando al máximo los recursos con los que cuentan cada uno de las Unidades Operativas y eliminando toda dificultad que se presenten para que los usuarios se sientan satisfechos con el servicio público recibido.

Con el resultado de la Planificación estratégica basada en el Balanced Scorecard a pesar de no contar con el 100% del presupuesto se espera tener un marco que apoye y unifique la toma de decisiones en los niveles de gerencia alta y media de la Institución, reduciendo la incertidumbre a que está expuesta sin poseer una estrategia definida, con esta herramienta permitirá manejar aquellos procesos clave los mismos que requieren de un control técnico profesional, que cumplan con los requerimientos que debe tener una Institución de estas características y a la vez permita mantener el liderazgo basado en la cadena de valor a nivel Salud.

### **2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo implementar de forma positiva la Planificación Estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC) para el Área de Salud N° 2 Colta para un mejor control de las actividades que se realizan?

### **2.4. PROBLEMAS DERIVADOS**

¿Cuáles son las estrategias inexistentes del Área de Salud No. 02 Colta?

¿Cuáles son los procesos que se efectúan en el Área Administrativa-Financiera?

¿Cómo mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos?

¿Qué recursos se deben gestionar para obtener y reforzar la imagen del Área de Salud No. 02 Colta, mejorando las competencias de las personas clave y la comunicación interna de la Institución?.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La investigación propuesta se refiere al Diseño e implementación de la Planificación Estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC) para el Área de Salud N° 2 Colta, el que permita solventar los problemas existentes en la Organización y con esto incrementar la productividad y los beneficios de la Institución, con esta herramienta que se plantea permitirá mejorar los procesos operativos y solucionar las desviaciones que en ella se presentan ya que hoy en día lo que mantiene a una Organización viva ya no es la existencia de una demanda real sino la efectividad de su gestión.

Se ha determinado que existen algunos problemas en la gestión administrativa y financiera en el Área, relacionadas a diversos factores que están conexos con los procedimientos y acciones los mismos que conllevan al éxito o fracaso de las Instituciones, por eso las decisiones estratégicas determinan el futuro y la posición competitiva de las mismas, para lo cual se requiere de un Análisis profundo del BSC (Balanced Scorecard)

Para el efecto se propone en esta investigación establecer cuáles son los procesos administrativos de la Organización, a través de la Planificación Estratégica, implementando procesos y herramientas que ayuden al buen desempeño del recurso humano para ser productivos y competitivos elevando a la Institución a un nivel administrativo idóneo.

Con los resultados de este diseño se pretende establecer las pautas valorativas para la estructuración de un sistema de gestión administrativa y financiera que agilite los procesos y promueva la eficacia, la eficiencia y la efectividad en busca de la calidad en el servicio y de acuerdo a las políticas del Buen Vivir y que tenga aplicación en otras Áreas del Sistema Nacional de Salud Pública.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1.OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e implementar la Planificación Estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC) para el Área de Salud N° 2 Colta, que ayude a solucionar los problemas detectados en la administración de esta Organización y permita un mejor control de las actividades que se realizan.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Mejorar la capacidad competitiva del Área de Salud No. 2 Colta a través del diseño de estrategias innovadoras con valor agregado.
- Incrementar el beneficio de la Institución, optimizando los procesos que se efectúan en el Área Administrativa-Financiera.
- Mejorar la satisfacción de clientes internos y externos a través de la calidad de los servicios, gestionando recursos de forma eficiente.
- Reforzar la imagen del Área de Salud No. 2 Colta, mejorando las competencias de las personas clave y con una comunicación interna adecuada.

## **5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **5.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES ANTERIORES**

Analizada la información existente en las Bibliotecas de la Universidad Nacional de Chimborazo, y la biblioteca de postgrado, no se ha encontrado temas relacionados con el Diseño e implementación de la Planificación Estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC) para el Área de Salud N° 2 Colta, tomando como búsqueda investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional sobre el tema antes mencionado se obtienen los siguientes resultados:

## 5.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

### 5.2.1. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El enfoque de esta investigación se ubica en el paradigma crítico-propositivo; crítico por cuanto analiza una situación constructiva dentro de la investigación y propositivo porque busca plantear una alternativa de solución a la problemática investigada.

En la década de los sesenta (del siglo XX), el término planeación o plazo se usó para describir la planeación estratégica, término que es conocido como:

- Planeación corporativa completa
- Planeación directiva completa
- Planeación general total
- Planeación formal
- Planeación integrada completa, y
- Planeación corporativa.

La planificación estratégica considera cuatro puntos de vista diferentes según la definición de George Steiner:

**a) Porvenir de las decisiones actuales.** La planificación estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales.

**b) Proceso.** La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

**c) Filosofía.** La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida. Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

**d) Estructura.** Un sistema de planificación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En realidad no consiste en varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas si los produce. Pero la naturaleza conceptual básica de la planeación estratégica, abarca una amplia variedad de sistemas de planeación que va desde el más sencillo hasta el más complejo.

Para lo cual se utilizara la herramienta del BSC el mismo que en 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la construcción de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. Estrategia que ayudará a solucionar el problema planteado en la investigación.

### **5.2.2. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA**

Los fundamentos epistemológicos resultan importantes en la Planificación Estratégica basadas en el BSC como herramienta de dicha Planificación porque con esto se puede encontrar varias soluciones a los problemas que se den dentro de la Institución por la falta de conocimiento, con psicopedagógicos se sustenta en la teoría del aprendizaje significativo de David Paúl Ausubel, porque considera que el aprendizaje es significativo cuando se relaciona, de manera sustancial nueva información con lo que el alumno ya sabe. Es decir, el niño/a puede incorporar esa nueva información en las estructuras internas de conocimiento que ya posee. A esto denomina Ausubel asimilación del nuevo conocimiento.

También es necesario mencionar la parte axiológica del docente y del niño/a en donde sean personas capaces, íntegras y competentes que respondan con sensibilidad social a la realidad del país.

### **5.2.3. FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA**

La axiología es la teoría filosófica encargada de investigar valores morales. Etimológicamente, la palabra axiología significa "teoría del valor", según el filósofo alemán Max Scheler, los valores morales siguen una jerarquía, y aparecen en primer plano los valores positivos relacionados con lo que es bueno, después lo que es noble, luego lo que es bello, etc. Con esto se puede manifestar que en la investigación propuesta se efectuará el análisis de los valores organizacionales los mismos que se constituyen en un eje principal dentro de la Planificación Estratégica para poder alcanzar los objetivos propuestos y caminar juntos por alcanzar la visión a futuro con satisfacción total brindando una imagen institucional de reputación con un clima organización sano y positivo para logran un beneficio rentable en el Área de Salud No.-02 Colta.

### **5.2.4. FUNDAMENTACIÓN ADMINISTRATIVA**

Dentro de esta perspectiva hacia la cuantificación, medir, evaluar y controlar la gestión organizacional es el punto medular del Tablero de Mando Integrado (de aquí en adelante TMI como es más común en la literatura traducirlo, del Inglés "*Balanced Scorecard*" BSC). "Con los años ha ido evolucionando hacia un sistema completo de administración y planificación estratégica, a la vez que se ha convertido en uno de los modelos más usados en planificación y control de la gestión. Muchas empresas de Latinoamérica, tanto de propiedad estatal como privadas, han implementado modelos basados en el CMI." (Zúñiga – Jara, S., Pérez, María y Vargas, Cynthia, 2011.)

El objetivo global en términos de competencias tiene que ver con el diseño del modelo completo a la realidad organizacional de la institución, atendiendo a todos los pasos del modelo y la metodología, a partir de un diagnóstico integral organizacional sistemático y sistémico, con esto se los usuarios internos podrán brindar un servicio de calidad y a tiempo al usuario externo, además con esto se puede llegar a contar con una Estructura Organizacional y Funcional coherente que ayude al cumplimiento de los objetivos.

## **5.2.5. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Para esta investigación contaremos con todos los Sustentos legales del Ministerio de Salud Pública, del Ministerio de Finanzas, de la Contraloría General del Estado.

También me basare en:

### **LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD**

#### **Capítulo I**

#### **DEFINICIÓN, ÁMBITO DE APLICACIÓN, FINALIDAD, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS**

Art 1.- Objeto y Ámbito de la Ley- La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y normas generales para la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud que regirá en todo el territorio nacional.

#### **Capítulo II**

#### **DEL PLAN INTEGRAL DE SALUD**

Art 5.- Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, el Sistema Nacional de Salud implementará el Plan Integral de Salud, el mismo que garantizado por el Estado, como estrategia de Protección Social en Salud, será accesible y de cobertura obligatoria para toda la población por medio de la red pública y privada de proveedores y mantendrá un enfoque pluricultural.

#### **Capítulo IV**

#### **FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA**

Art 9- Del funcionamiento.- El Sistema Nacional de Salud funcionaria de manera descentralizada, desconcentrada y participativa; para el efecto sus integrantes se relacionarán, mediante las funciones de coordinación provisión de servicios, aseguramiento y financiamiento. Las instituciones que forman parte del Sistema Nacional de Salud, se articulan colaborando en el marco de sus funciones específicas y

de sus respectivas competencias, para el cumplimiento de los mandatos previstos en esta Ley y en el Código de Salud.

Art 10- Función de coordinación- Es la función del Sistema que coordina el relacionamiento entre las demás funciones y entre los integrantes del Sistema, Su ejercicio es competencia del Ministerio de Salud Pública, en todos sus niveles, como autoridad sanitaria nacional, apoyado por los Consejos de Salud.

## **Capítulo VI**

### **DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Art 26 - El Ministerio de Salud Pública, con el apoyo del Consejo Nacional de Salud, propondrá a las entidades formadoras la política y el Plan Nacional para el desarrollo de los recursos humanos en salud, que considere la armonización de la formación en cantidad y calidad con enfoque pluricultural conforme a las necesidades de la población y del mercado de trabajo.

### **5.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **5.3.1. SECTOR PÚBLICO**

El Sector Público está conformado por instituciones del Estado que están creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado, con el fin de satisfacer necesidades colectivas, para el cumplimiento de sus propósitos.

El sector público lo conforman los Ministerios como el de Salud, Educación; los Gobiernos Autónomos Descentralizados como los Consejos Provinciales, Municipios y Juntas Parroquiales Rurales; las Empresas Públicas como Petroecuador, la Empresa Municipal de Obras Públicas; y la banca pública como el Banco Central del Ecuador, Banco Nacional de Fomento, Corporación Financiera Nacional, entre otros.

Como vemos, el sector público es muy amplio, por lo que se hace necesaria agrupar a las instituciones que lo conforman de acuerdo a las funciones que cumplen; así tenemos dos sectores:

1. El **Sector Público No Financiero**, identificado por las siglas **SPNF**.
2. El **Sector Público Financiero**, identificado por las siglas **SPF**.

### **SECTOR PÚBLICO FINANCIERO (SPF)**

A esta agrupación pertenecen instituciones como por ejemplo: El Banco Central, Banco de Fomento; Banco del Estado, Corporación Financiera Nacional, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), entre otros.

### **SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO (SPNF)**

A esta agrupación pertenecen instituciones que reciben directamente recursos del Estado ecuatoriano, para gestionar la prestación de bienes y servicios, por ejemplo los ministerios, universidades públicas, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) y las empresas públicas.

#### **5.3.1.1. GESTIÓN PÚBLICA**

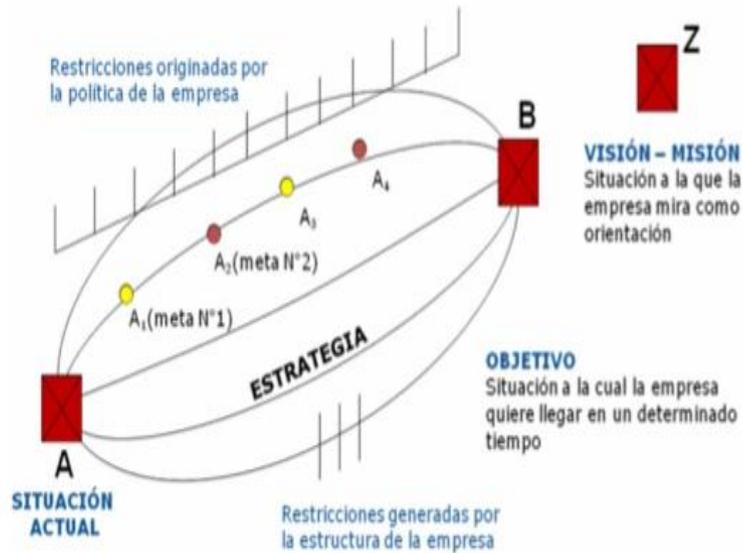
La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado.

#### **5.3.1.2. CARACTERÍSTICAS**

Las entidades, organismos y empresas del sector público dependientes, adscritos o controlados por los dignatarios de la Fundación Ejecutiva se caracterizan, en general, por ser creados, modificados y extinguidos por acto de poder público; tener como propósito facilitar el cumplimiento de determinados servicios públicos.

### 5.3.2. LA ESTRATEGIA

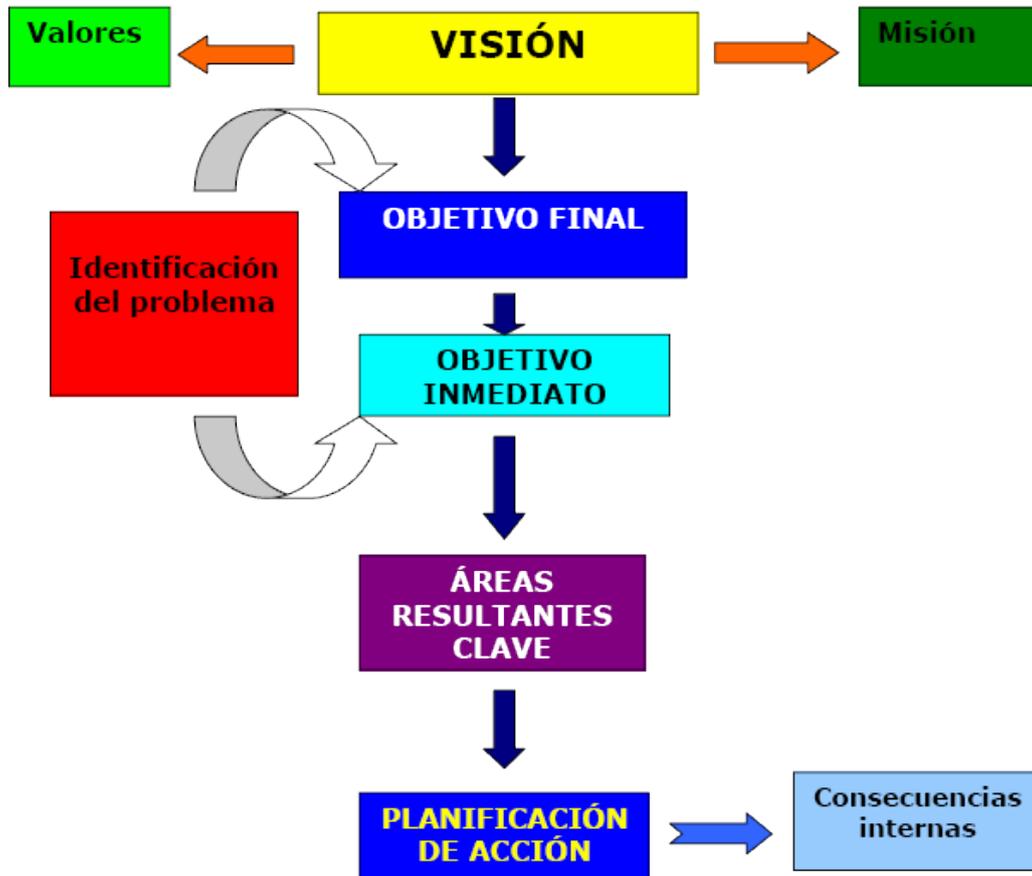
Figura 2: "Concepto de Estrategia"



Arte, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable se puede definir estrategia como un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Definición emitida por. Mintzberg Henry, 1998.

El desarrollo de una buena estrategia está considerada como el factor diferenciador del éxito, ya que una estrategia es considerada como la base de todo administrador porque es el medio para alcanzar el éxito en una Institución a través de procesos formales, mentales, emergentes y de negociación. El beneficio a obtener con la utilización adecuada de estrategias es que las Instituciones se pueden diferenciar de sus competidores, con una ventaja competitiva sostenible que ayude a alcanzar la eficacia operativa y el posicionamiento estratégico.

Una estrategia se refiere fundamentalmente a la formulación de una misión, una visión, propósitos, objetivos, políticas y programas para llevarlas a cabo y de los procedimientos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.



**Fuente:** M.S.c. Lic. Miguel Ángel Heredia Chumacero

### 5.3.2.1. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica lo componen cuatro etapas:

1. Diagnóstico estratégico,
2. Formulación estratégica,
3. Difusión estratégica
4. Monitoria estratégica.

Todo proceso consiste en primero realizar una reflexión que nos permita definir tres cosas:

- Quienes somos y donde estamos
- Donde queremos estar
- Que nos hace falta (brecha), que necesitamos, para recorrer el camino entre las dos (incluidos los obstáculos que impidan recorrer el camino).

Hecho esto, se debe realizar un diagnóstico del entorno en el que se desenvuelve nuestra Institución que nos permita establecer cuáles son las oportunidades que nos brinda el medio para alcanzar nuestro objetivo y cuales las amenazas que representa para salvar la brecha que nos separa de él.

Con este diagnóstico en mente, se deben formular las estrategias (no más de cinco) que nos permitan recorrer el camino de la manera más eficiente y eficaz posible. A cada una se le deben definir: acciones, responsables, plazo y costo. Así mismo se le deben establecer sus respectivos criterios de logro y los indicadores con los que se medirá su progreso.

Establecidas las estrategias, se deben difundir su naturaleza y propósito a todo lo largo y ancho de la organización, estableciéndole a cada funcionario cuál será su contribución en el desarrollo de las mismas para el logro de los objetivos propuestos.

Finalmente, se montará el sistema de monitoria estratégica que permita hacer seguimiento al comportamiento de los indicadores de avance de las estrategias, para realizar los ajustes necesarios.

El Proceso de Planeación Estratégica consiste en:

- Desarrollo de Misión y Metas
- Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades
- Generación de Estrategias Alternativas

**Un plan estratégico contiene:**

- ❖ La misión y metas organizacionales
- ❖ Las estrategias para la obtención y utilización de los recursos tecnológicos, de comercialización, financieros y humanos necesarios

- ❖ Las estrategias para los procesos de manufactura y la realización de actividades de investigación y desarrollo
- ❖ Las estrategias para el desarrollo y utilización de las capacidades organizacionales y de los empleados
- ❖ Desarrollo de Planes Tácticos
- ❖ Control y Evaluación de resultados
- ❖ Repetición del Proceso de Planeación

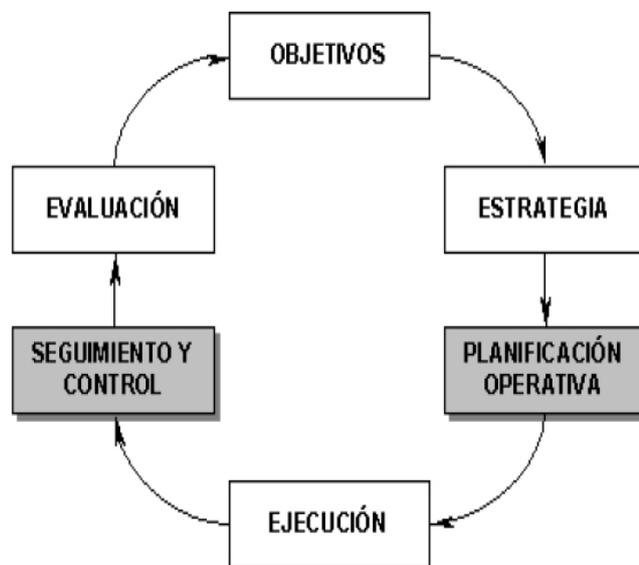


Figura 3. Ciclo estratégico formal. (Tomado de: Francés, 2001)

#### 5.3.2.1.1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:

Los lineamientos estratégicos son las proposiciones principales que hacen explícitas la intención y las características de las estrategias de una Institución. Generalmente su definición se hace durante el proceso de la planificación estratégica formal.

##### 5.3.2.1.1.1. LINEAMIENTOS PERMANENTES:

No suelen tener un tiempo de validez determinado, los fines reflejan los intereses de quienes controlan la Institución, mostrando su razón de ser desde el punto de vista de

sus usuarios internos y externos. Son objetivos permanentes que reflejan la razón de existir de la empresa y cuya verificación de cumplimiento se hace con la medición ordinal, en términos de mayor o menor.

**La misión**, da una enunciación de las necesidades y clientes a ser atendidos mediante la definición global y permanente del área de actividad en que se enmarcaran los negocios presentes y futuros de la empresa.

**Los valores**, son parte de la cultura organizacional y conforman el marco ético-social que guían las conductas deseables en las personas, más allá de su utilidad para alcanzar objetivos o fines. En algunas instituciones suelen estar incluidos en la filosofía corporativa, junto a los fines y las políticas.

#### **5.3.2.1.1.2. LINEAMIENTOS SEMIPERMANENTES:**

Suelen cambiar cada 5 o 10 años y entre ellos se encuentran la visión y las políticas. Los lineamientos semipermanentes, junto a los permanentes, constituyen el marco de planificación de las actividades de la empresa.

**La visión** es la respuesta de que la institución da al preguntarse cómo desean estar dentro de 5 o 10 años, es una gran imagen-objetivo que dirige sus esfuerzos en un espacio de tiempo dado.

**Las políticas** pueden tener su origen en los valores, fines u objetivos para definir reglas o guías que limiten las situaciones bajo las que determinadas acciones deben ocurrir.

#### **5.3.2.1.1.3. LINEAMIENTOS TEMPORALES:**

Están constituidos por los **objetivos temporales** que se utilizan para alcanzar el macro objetivo que es la visión. Son especificados mediante indicadores y metas, que requieren de estrategias para ser alcanzados.

**Los lineamientos** se formulan para ser alcanzados en el mediano plazo, generalmente de cinco años.

**Los objetivos temporales** son fases que se desean alcanzar en un período determinado, y estos por su naturaleza requieren de indicadores para verificar los niveles de logro, actuación o resultado, alcanzados en un tiempo dado.

**Los indicadores** están asociados a los objetivos, pues se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas, estos pueden ser cuantitativos o cualitativos.

**Las metas** son valores que se les asignan a los indicadores para precisar los niveles de logro deseados sobre los objetivos temporales. Deben especificar: cantidad, unidad de medida y fecha tope de consecución. La diferencia entre el valor meta y el real alcanzado es lo que se conoce como brecha.

### **5.3.2.3. ANÁLISIS FODA**

El análisis F.O.D.A. es una herramienta de gestión que permite, desde cuatro perspectivas, la toma de decisiones a seguir sobre un tópico específico o general; utilizando factores y capacidades específicos, proyectando y estimando el impacto, el riesgo, el plazo y la probabilidad de ocurrencia de un evento. Según Sarzosa Rodrigo, 2003.

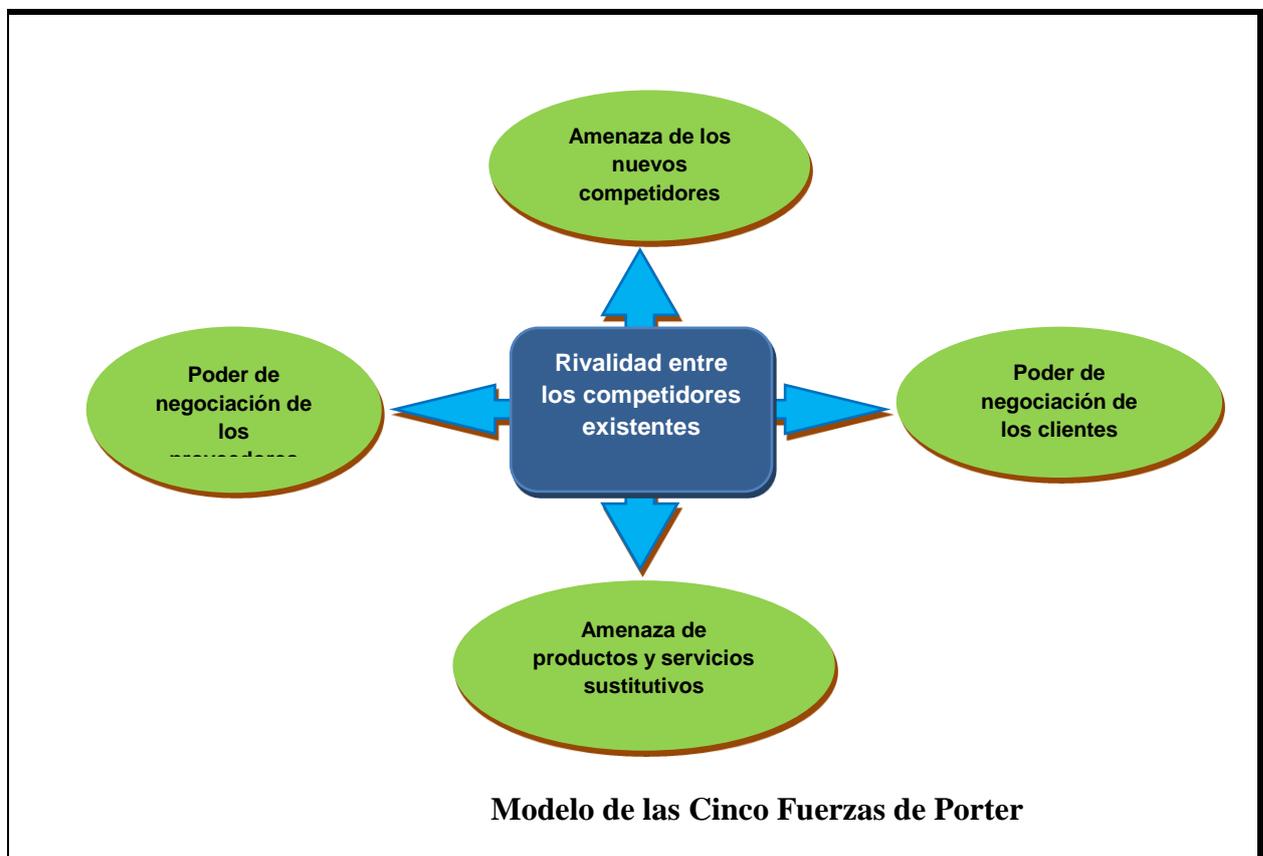
- **Fortalezas.-** Son aquellas características de la Institución que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia fomentan las posibilidades de crecimiento y desarrollo.
- **Debilidades.-** Son sus falencias, los aspectos negativos de la Institución en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica.

Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

- **Oportunidades.-** Son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la Institución cuenta con las fortalezas para ello.
- **Amenazas.-** Están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la Institución, llegando en caso extremo, a su desaparición.

### 5.3.2.3. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

El Análisis Porter describe las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria. Basada en Porter Michael, 1995.



#### **5.3.2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Son propósitos específicos a donde se quiere llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo causa - efecto.

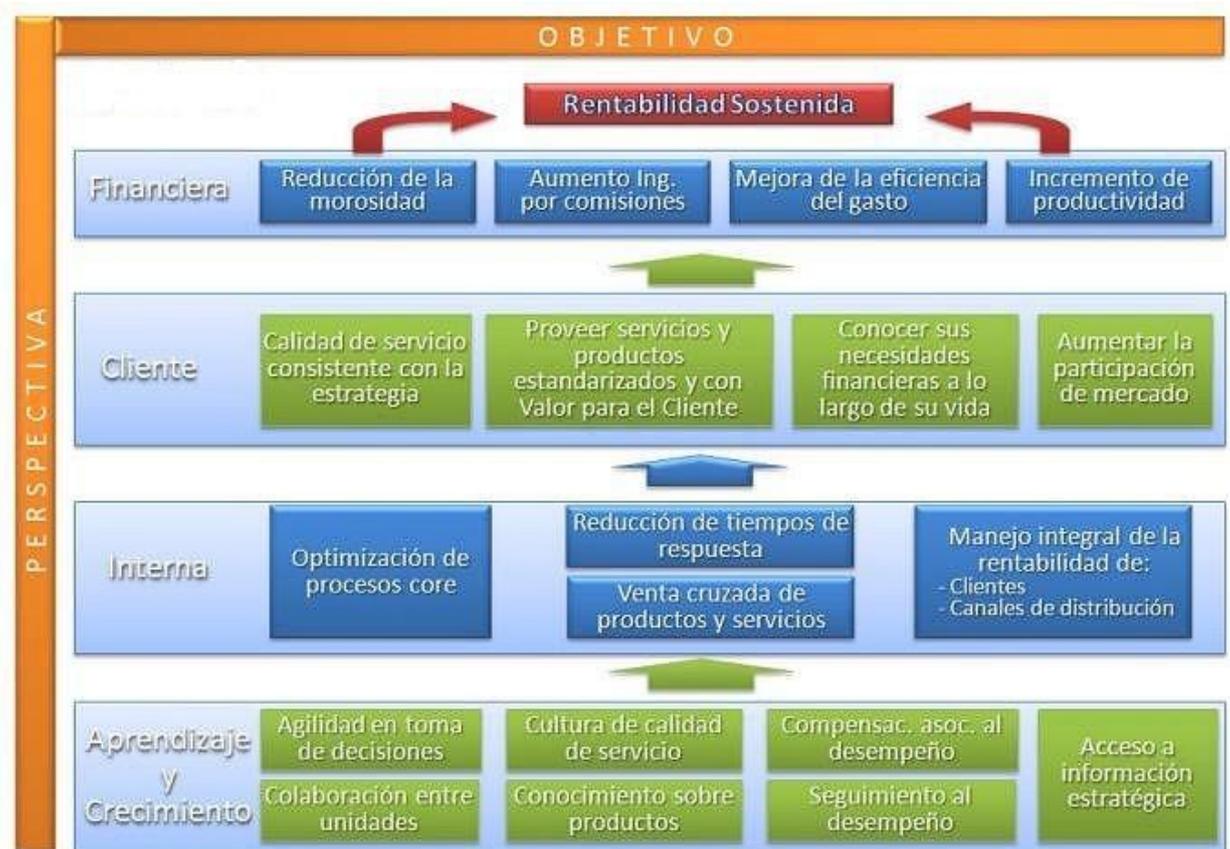
Para Martínez Daniel, 2005, los objetivos estratégicos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la Institución. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio mientras que los objetivos organizacionales se refieren a cómo hacer productivos los negocios en el término de un año.

#### **5.3.2.5. MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral debe ser explícito en mostrar cuál es la hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores del BSC forma parte de una cadena de relaciones causa efecto, que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles con respecto al cliente y a los accionistas. Martínez, Daniel 2005.

Mapa estratégico se conoce a la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en que se basa la estrategia, es cuando una organización ha desarrollado un Plan Estratégico y quiere implantarlo de una forma eficiente, fácil de comunicar y ágil de medir; con el fin de alcanzar los objetivos planificados de una manera eficiente y rentable.

Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite dirigirá los miembros de la Institución hacia la consecución de los objetivos detallados en el Plan Estratégico, comunicar y definir qué es lo que tienen que hacer para alcanzarlos.



**Fuente:** <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>

Un Mapa Estratégico se construye en 4 niveles:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva Interna
- Perspectiva del Aprendizaje

### **5.3.2.6. MATRIZ DEL BSC**

La Matriz del BSC muestra los componentes del mapa estratégico y permite la administración de la estrategia en un formato de una sola hoja. También llamado Tablero de Control que integra las perspectivas, los objetivos, las metas, los indicadores e iniciativas estratégicas con herramientas didácticas como semáforos, odómetros, que servirán para medir el desempeño, también incluye Gráficos históricos e indicadores de tendencia.

### **5.3.3. BALANCED SCORECARD**

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite medir de forma continua cada uno de los procesos organizacionales, ofrece una visión a largo plazo y se encuentra en el mercado desde el año 1992, creado por Robert Kaplan y David Norton.

El Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. En donde los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la institución para sus usuarios internos y externos.

El BSC es una herramienta que sirve para movilizar a la gente hacia el cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas a largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente interno y externo. El BSC es un robusto sistema de

aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan a largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más bien que en gerencial la última línea para bombear utilidades a largo plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

La ventaja primordial de la metodología es que no se ajusta solo a una perspectiva, sino que todas están relacionadas entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la construcción del Balanced Scorecard.

### **La Perspectiva Financiera:**

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los usuarios. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el usuario, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del usuario en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al usuario. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos, Rotación de Activos

### **La Perspectiva de Clientes:**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y

Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- ✓ Satisfacción de Clientes
- ✓ Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- ✓ Reclamos resueltos del total de reclamos
- ✓ Incorporación y retención de clientes

### **La Perspectiva de Procesos Internos:**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la Institución, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes internos y externos.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos. Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser

genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Retrabajo, desperdicios.

### **La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:**

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los directores toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas

instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo

### **Lineamientos estratégicos y BSC:**

El proceso para definir el Cuadro de Mando Integral se inicia con la definición de la visión que describe la imagen-objetivo que la Institución desea alcanzar a largo plazo (generalmente diez años). La visión parte de los fines y valores relacionados con la perspectiva de los usuarios internos, y de la misión que se relaciona con la de los usuarios externos. Los objetivos y estrategias que se desea cumplir en el mediano plazo (tres o cinco años) en el intento de cumplir la visión, estos también son definidos desde las cuatro perspectivas

Estas relaciones entre perspectivas y lineamientos estratégicos, permiten lograr el balance que trata de establecer el BSC entre las variables de orientación externa, importantes para los usuarios internos y externos, y las variables de orientación interna referentes a los procesos que se desarrollan dentro de la institución, innovación, aprendizaje y crecimiento.

## **6. HIPÓTESIS**

### **6.1. HIPÓTESIS GENERAL**

La implementación de la Planificación Estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC) para el Área de Salud N° 2 Colta, ayuda a solucionar los problemas detectados en la administración de esta Organización y permite un mejor control de las actividades que se realizan.

### **6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

El diseño de innovadoras estrategias mejorara la capacidad competitiva del Área de Salud No. 2 Colta.

La optimización de los procesos que se desarrollan en el Área Administrativa-Financiera incrementa el beneficio de la Institución.

La gestión eficiente de recursos mejorara la satisfacción de clientes internos y externos a través de la calidad de los servicios.

Las competencias de las personas clave y la comunicación interna adecuada promueven la mejora de la imagen del Área de Salud No. 2 Colta.

## **7. OPERACIONALIZACION DE LA HIPÓTESIS**

### **7.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE GRADUACIÓN ESPECIFICA 1**

El diseño de innovadoras estrategias mejorara la capacidad competitiva del Área de Salud No. 2 Colta.

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TÉCNICA E INSTRUMENTO</b>
Diseño	El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.	Medios          Coordinación       Estructura	Recursos  Procedimientos  Tareas   Positiva  Negativa  Eficacia  Eficiencia   Organizacional Funcional	Observación directa  Ficha de Observación  Cuestionario de Encuesta  Encuesta

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TÉCNICA E INSTRUMENTO</b>
Capacidad Competitiva	Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias	Calidad          Recursos       Competitividad	Productos  Servicios   Tecnológicos  Financieros  Talento humano	Observación directa  Ficha de Observación  Cuestionario de Encuesta  Encuesta

	semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo		Calidad Efectividad Eficiencia Eficacia	
--	--	--	--	--

### **Operacionalización de la hipótesis de graduación específica 2.**

La optimización de los procesos que se desarrollan en el Área Administrativa-Financiera incrementa el beneficio de la Institución.

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TÉCNICA E INSTRUMENTO</b>
Optimización	Es el proceso de modificar un sistema para mejorar su eficiencia o también el uso de los recursos disponibles	Proceso  Sistema  Recursos	Objetivos Valores Principios  Eficiencia Eficacia Calidad  Servicios Capacidad Instalada Talento Humano Tecnológicos Financieros	Observación directa Ficha de Observación Cuestionario de Encuesta Encuesta



	consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.	Estructura  Valor Agregado	Organizacional Funcional  Cliente Interno Cliente Externo Calidad del Servicio	Cuestionario de Encuesta Encuesta
--	--	----------------------------------	---	--------------------------------------

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Calidad de los servicios	Se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. Existen tres tendencias para evaluar la calidad del servicio: calidad, satisfacción y	Calidad       Evaluar	Productos Servicios Procesos Calidad del: Servicio Trabajo Información Proceso Sistema Objetivos Talento Humano Calidad	Observación directa Ficha de Observación Cuestionario de Encuesta Encuesta





## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **8.1.1. EXPLORATORIA**

Exploratoria porque se va analizar el comportamiento, para poder determinar tendencias, identificar relaciones potenciales entre las variables para con esa información tener la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real.

#### **8.1.2. EXPLICATIVA**

Es de carácter explicativa debido a que busca las razones y las respuestas a los hechos mediante el planteamiento de causa y efecto determinando las estrategias basadas en el BSC para que las actividades en el Área de Salud No.- 2 Colta se lleven a cabo con eficacia y eficiencia para brindar un servicio oportuno y de calidad que sea satisfactorio tanto para el cliente interno como para el externo.

### **8.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación propuesta es de carácter documental con el propósito de

#### **8.2.1. CUASI EXPERIMENTAL**

Se utiliza este diseño porque no se puede dar tratamiento experimental, ya que las variables se las puede operar de forma parcial, para poder Diseñar e implementar la Planificación Estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC) para el Área de Salud N° 2 Colta, para así poder ayudar a solucionar los problemas detectados en la administración de esta Organización y permitir un mejor control de las actividades que se realizan.

### **8.2.2. DE CAMPO**

La Investigación es de Campo porque se va a recolectar información de forma directa en el lugar donde se va efectuar la investigación.

### **8.2.3. BIBLIOGRAFÍA**

Es bibliográfica con el propósito de tener elementos de juicio necesarios para establecer criterios que orienten y aporten al proceso de investigación remitiéndose a la documentación bibliográfica existente como a la disponible de los organismos y estamentos pertinentes.

### **8.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Según el área de Estadística el número de usuarios atendidos por esta Área de Salud No.- 2 Colta son que corresponden a la población aproximada de la zona de influencia correspondiente a la población a estudiarse en esta investigación. Y según el Departamento de Talento Humano el número de funcionarios que laboran en esta Área de Salud son 155.

---

<b>AUXILIARES DE ENFERMERÍA</b>	<b>17</b>
<b>AUXILIARES DE LABORATORIO</b>	<b>1</b>
<b>AUXILIARES DE FARMACIA</b>	<b>2</b>
<b>CHOFERES</b>	<b>11</b>
<b>ENFERMERAS</b>	<b>25</b>
<b>MÉDICOS</b>	<b>49</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>12</b>
<b>LABORATORISTA</b>	<b>4</b>
<b>AUXILIAR DE ODONTOLOGÍA</b>	<b>3</b>

---

---

<b>INSPECTOR SANITARIO</b>	4
<b>EPIDEMIÓLOGO</b>	1
<b>NUTRICIONISTA</b>	1
<b>OBSTETRIZ</b>	6
<b>ODONTÓLOGOS</b>	10
<b>TÉCNICO EN MANTENIMIENTO</b>	1
<b>TÉCNICO EN RADIOLOGÍA</b>	1
<b>PARAMÉDICO</b>	4
<b>PROMOTOR DE SALUD</b>	2
<b>EDUCADORA PARA LA SALUD</b>	1
<b>TOTAL:</b>	<b>155</b>

---

#### **8.4. MUESTRA:**

Partiendo del total de la población identificada, se define el análisis de muestreo estratificado para la aplicación de una encuesta, teniendo una fórmula de análisis se ha considerado la metodología de CANAVOS (Muestreo aleatorio no proporcional simple) para poblaciones finitas:

La fórmula a utilizarse es la siguiente:

$$n = \frac{N * (P * Q)}{N - 1 + \left(\frac{e}{k}\right)^2 + (P * Q)}$$

### Muestreo para los usuarios externos:

#### Dónde:

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Universo de estudio

**P\*Q**= Probabilidad de ocurrencia del hecho

**e**= Margen de error (5%)

**z**= Constante de corrección de error (1.96)

$$n = \frac{155 * (0.5 * 0.5)}{155 - 1 \left( \frac{0.05}{1.96} \right)^2 + (0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{38,75}{0.35021866}$$

$$n = 111$$

### Muestreo para los usuarios internos:

#### Dónde:

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Universo de estudio

**P\*Q**= Probabilidad de ocurrencia del hecho

**e**= Margen de error (5%)

**z**= Constante de corrección de error (1.96)

$$n = \frac{12.155 * (0.5 * 0.5)}{12.155 - 1 \left( \frac{0.05}{1.96} \right)^2 + (0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{3038.75}{8,15946481}$$

$$n = 372$$

De lo cual se concluye que se cuenta con una muestra de 111 Usuarios Externos y 372 Usuarios Internos de la zona de influencia del Área de Salud No.- 2 Colta, quienes corresponden a la muestra para el análisis de la situación actual, datos que serán tabulados y analizados matemática y estadísticamente.

## **8.5.MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **8.5.1. MÉTODO ESTADÍSTICO**

Con este método se puede recoger, elaborar e interpretar datos numéricos, de acuerdo a lo determinado en la muestra obtenida mediante el análisis maestral utilizando el método de muestreo aleatorio no proporcional simple (utilizado para poblaciones finitas).

### **8.5.2. MÉTODO INDUCTIVO**

El método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos y la contrastación. Se empleará el método inductivo, partiendo de casos particulares para elevarlos a conocimientos generales, ya que no se conoce con el estado actual de los emprendimientos.

### **8.5.3. MÉTODO DEDUCTIVO**

Esté método permitirá buscar alternativas de solución a los problemas, debilidades, oportunidades y amenazas que se evidencien en el desarrollo de la investigación, lo que ayudará a deducir y proponer alternativas de alta competitividad para los usuarios internos y externos. Permitirá establecer y llegar a la verdad partiendo de los conocimientos generales para poder establecer conocimientos específicos, lo que significa que se singularizará el problema planteado,

logrando concentrar los aspectos de la investigación en aspectos puntuales. Esto permite indagar en los aspectos genéricos relativos a la investigación, puntos de partida que hacen posible la orientación hacia los temas complejos a desarrollarse, esto es, los parámetros teóricos y normativos que den soluciones requeridas.

#### **8.5.4. MÉTODO DESCRIPTIVO**

Mediante este método se llevará a cabo una análisis e interpretación de la naturaleza, composición y procesos actuales dados por el estudio de un Plan Estratégico basado en le BSC para el Área de Salud No.- 2 Colta, teniendo como objetivo principal interpretar las realidades de los hechos.

#### **8.5.5. MÉTODO ANALÍTICO**

Al establecer fundamentos, detalles, pensamientos de varios autores con el objeto de llegar a la verdad del problema planteado, por lo que, se recurrirá al estudio de las citas bibliográficas que contienen la síntesis de los datos de varios autores que se han tomado como referencia. Este método se lo utiliza cuando los conceptos se presentan como una totalidad y luego se los va descomponiendo en partes, basándose en los principios para comprender un fenómeno, es necesario conocer las partes que lo componen.

### **8.6. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El levantamiento de los datos que se puede obtener de las caracterizaciones de los usuarios internos y externos que son atendidos y que laboran dentro del Área de Salud No.- 2 Colta son primarias y secundarias.

La Investigación será efectuada como un trabajo de Campo, por esta razón los datos a obtenerse serán a través de la utilización de técnicas como:

**Encuesta:** El instrumento a utilizarse es el Cuestionario en el que se elaborarán preguntas cerradas y de selección múltiple, en las que se tomarán en cuenta la satisfacción de los clientes internos y externos. Esta técnica de recolección de información se efectuará a la muestra determinada de la Población a ser atendida por el Área de Salud No.- 2 Colta.

**Observación:** Esta técnica se va a utilizar en esta investigación debido a que se va efectuar un análisis directo de las gestiones a efectuarse en las diferentes áreas de la Institución para que se lleven a cabo las actividades de manera eficiente para brindar un servicio de calidad del sector objeto de estudio.

### **8.7.TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Los resultados derivados de la observación, encuestas serán procesadas mediante la tabulación, sistematización y el análisis de los datos obtenidos para tener una clara y rápida comprensión de los hechos estudiados además se construirán cuadros estadísticos, Gráficos, etc., de tal manera que sinteticen sus valores. Para el proceso de implementación del Plan Estratégico basado en el BSC o un Cuadro de Mando Integral, se desarrollará por medio de una investigación inductiva, en el que se investigará la documentación existente sobre el tema relacionado, se efectuará el análisis de documentos y archivos actualizados, entrevistas si es necesario con el personal con la finalidad de conocer los procesos de la organización y la observación directa como antes se mencionó en el lugar de los hechos.

## **9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS**

Para la realización de esta investigación se emplearan seis meses para lo cual se hace necesario contar con recursos financieros y talento humano que se desglosa a continuación:

Los recursos materiales a ser utilizados comprenden materiales y equipos de oficina.

Los recursos humanos con los que se va a trabajar son el guía de investigación y una persona de apoyo para la realización de las encuestas.

Los recursos financieros ascienden a un total de 1,381.44 (Un mil trescientos ochenta y uno con 44/100) los mismos que serán cubiertos por el investigador.

RECURSOS	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
<b>MATERIALES DE OFICINA</b>					
Hojas de papel Bond	Resma	5	4.25	21.25	21.25
Lápiz	Unidad	3	1.25	3.75	3.75
Borradores	Unidad	3	0.25	0.75	0.75
Esferos	Unidad	3	0.55	1.10	1.10
Libreta de apuntes	Unidad	2	1.10	2.20	2.20
Cd's	Unidad	6	0.60	1.80	1.80
Cartuchos	Unidad	3	60.00	180.00	180.00
Copias	Unidad	1000	0.05	50.00	50.00
Anillados	Unidad	6	2.5	15.00	15.00
Empastados	Unidad	5	15.00	75.00	75.00
<b>TOTAL MATERIALES DE OFICINA</b>				<b>350.85</b>	<b>\$ 350.85</b>
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>					
Cámara Digital	Unidad	1	170.00	170.00	170.00
Flash Memory	Unidad	1	15.00	15.00	15.00
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>				<b>185.00</b>	<b>\$ 185.00</b>
<b>REQUERIMIENTOS BÁSICOS</b>					

Movilización	Global	1	250.00	250.00	250.00
Alimentación	Global	1	350.00	350.00	350.00
<b>TOTAL REQUERIMIENTOS BÁSICOS</b>				<b>600.00</b>	<b>\$ 600.00</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>					
Encuestador	Unidad	1	120.00	120.00	120.00
<b>TOTAL TALENTO HUMANO</b>				<b>120.00</b>	<b>\$ 120.00</b>
<b>IMPREVISTOS 10%</b>					
Imprevistos	Global	1	125.59	125.59	125.59
<b>TOTAL IMPREVISTOS</b>				<b>125.59</b>	<b>\$ 125.59</b>
<b>TOTAL GENERAL:</b>				<b>1,381.44</b>	<b>\$ 1,381.44</b>

## 10. CRONOGRAMA

	ACTIVIDADES	MES ABRIL	MES MAYO	MES JUNIO	MES JULIO	MES AGOSTO	MES SEPTIEMBRE
<b>ANTEPROYECTO</b>	Elaboración del Plan de Trabajo	■					
	Levantamiento de información Preliminar		■				
<b>PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	Análisis y diagnóstico de la situación real del Área de Salud No.2 Colta sobre la Planificación Estratégica		■				
	Identificar y evaluar la misión, la visión, propósitos, objetivos, políticas y programas			■			
	Análisis de la gestión administrativa/financiera para brindar un servicio oportuno a los usuarios				■		
	Análisis del FODA del Área de Salud No. 2 Colta					■	
	Análisis e Interpretación de los datos obtenidos	■		■	■	■	
<b>PROPUESTA</b>	Elaborar el Plan Estratégico basado en el BSC para mejorar la gestión en la Institución				■	■	
	Presentación del Informe para correcciones					■	
	Presentación del Informe definitivo						■

## 11. MATRIZ LÓGICA

<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>
¿Cómo implementar de forma positiva la Planificación Estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC) para el Área de Salud N° 2 Colta para un mejor control de las actividades que se realizan?	Diseñar e implementar la Planificación Estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC) para el Área de Salud N° 2 Colta, que ayude a solucionar los problemas detectados en la administración de esta Organización y permita un mejor control de las actividades que se realizan.	La implementación de la Planificación Estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC) para el Área de Salud N° 2 Colta, ayuda a solucionar los problemas detectados en la administración de esta Organización y permite un mejor control de las actividades que se realizan.
<b>PROBLEMAS DERIVADOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECIFICA</b>
¿Cuáles son las estrategias actuales que utiliza el Área de Salud No. 2 Colta?	Mejorar la capacidad competitiva del Área de Salud No. 2 Colta a través del diseño de estrategias innovadoras con valor agregado.	El diseño de innovadoras estrategias mejorara la capacidad competitiva del Área de Salud No. 2 Colta.
¿Cuáles son los procesos que se efectúan en el Área Administrativa-Financiera?	Incrementar el beneficio de la Institución, optimizando los procesos que se efectúan en el Área Administrativa-Financiera.	La optimización de los procesos que se desarrollan en el Área Administrativa-Financiera incrementa el beneficio de la Institución.
¿Cómo mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos?	Mejorar la satisfacción de clientes internos y externos a través de la calidad de los servicios, gestionando recursos de forma eficiente.	La gestión eficiente de recursos mejorara la satisfacción de clientes internos y externos a través de la calidad de los servicios.
¿Qué recursos se deben gestionar para obtener y reforzar la imagen del Área de Salud No. 2 Colta, mejorando las competencias de las personas clave y la comunicación interna de la Institución?	Reforzar la imagen del Área de Salud No. 2 Colta, mejorando las competencias de las personas clave y con una comunicación interna positiva.	Las competencias de las personas clave y la comunicación interna adecuada promueven la mejora de la imagen del Área de Salud No. 2 Colta.

## **BIBLIOGRAFÍA**

KAPLAN Robert, NORTON David, (2001). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000 .

KAPLAN Robert, NORTON David, (1999) Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000

KAPLAN, Robert, NORTON, David, ( 1998) The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, Harvard Business Press.

Mintzberg, Henry. (1998), El arte de moldear la estrategia. /Folletos gerenciales, N° 5 1988, CCED, MES, La Habana, Cuba, 24.

Sarzosa Rodrigo. (2003). Herramienta de análisis FODA. Guayaquil, Ecuador. Slide 2.

Porter, Michael. (1995), Ventajas competitivas. / Ed. Free Press, New York, sp.

Martínez Daniel. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. España.

Perrenoud, 2000

CARRASCO, J. B. (2001). Gestión de Procesos. Santiago, Chile, Ed. Evolución S. A.

CASELLES, Josep M. (2003). Exposición en el 2º Congreso Nacional de Estadísticas e Investigación Operativa, Lérida, España.

DIEZ DE CASTRO, E. et al. (2001). Administración y Dirección, Madrid, Ed. Mc Graw - Hill /

## **Anexo No 2 Herramientas para la recolección de información**

### **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.**

#### **Información personal.**

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** Femenino \_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_

#### **Motivo de asistencia al Área de Salud N° 2 Colta.**

Servicio: \_\_\_\_\_ Farmacia: \_\_\_\_\_ Vacunas: \_\_\_\_\_

#### **Marque con una X el nivel**

1. ¿Los equipos y la tecnología que ocupa la institución son de aspecto:?

- Antiguo**
- Desgastado**
- Conservado**
- Nuevo**

2. ¿El aspecto de los empleados es (presentación personal)?

- Limpio**
- Casi limpio**
- Muy sucio**
- Sucio**

3. ¿La sala de espera cuenta con sillas.?

- Si**
- Nunca**
- A veces**
- No**

4. ¿Después de cada paciente el consultorio es:?

- Muy limpio**
- Muy limpio**
- Muy sucio**
- Sucio**

5. ¿Cuántos baños existen en la institución?

2

3

4

5

6. ¿La limpieza de los baños es?

**Muy buena**

**Buena**

**Muy mala**

**Mala**

7. ¿Considera que la señalización que está dentro del establecimiento sirve para?

**Perderse**

**Guiarse poco**

**Guía con dificultad**

**Guía bien**

8. ¿Existen vías de acceso para personas discapacitadas o minusválidas?

**No**

**Solo afuera**

**Solo adentro**

**Adentro y afuera**

9. ¿Los medicamentos están disponibles en farmacia?

**Si**

**No**

**Algunos**

**Al día siguiente**

10. ¿El médico cumple con el horario de atención?

- No**
- Solo en la mañana**
- Solo en la tarde**
- Si**

11. ¿El médico durante la atención se demora más en:?

- Llenar la información del paciente**
- Tomar los signos vitales**
- Examinarles**
- Prescribiendo medicamento**

12. ¿La atención recibida fue?.

- Muy Satisfactoria**
- Satisfactoria**
- Muy Insatisfactoria**
- Insatisfactoria**

13. ¿Los profesionales que le atendieron le muestran su respeto y cordialidad?.

- No fueron respetuosos y cordiales**
- No fueron respetuosos**
- No fueron cordiales**
- Fueron respetuosos y cordiales**

14. ¿El diagnóstico que le dio el médico es:?

- Muy confuso**
- confuso**
- Entendible**
- Muy claro**

15. ¿La atención o información entregada por el funcionario que lo atendió en enfermería fue clara y rápida.?

**Solo un poco**

**No**

**Casi todo**

**Todo**

16. ¿Los tratamientos que le indica el médico lo aplica.?

**Ninguna vez**

**A veces**

**Casi siempre**

**Siempre**

17. ¿El personal de la institución le generó:?

**Desconfianza**

**Miedo**

**Timidez**

**Confianza**

18. ¿La manera en la que fue atendido le genera:?

**No regresar bajo ningún motivo**

**No regresar a controles**

**Regresar solo en emergencia**

**Regresar para controles, vacunas, emergencias, etc**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### Anexo No 3 Herramientas para la recolección de información

#### FICHA DE OBSERVACIÓN.

#### Grado de desarrollo alcanzado

S = Siempre	AV = A veces	PV = Pocas veces	N = Nunca
-------------	--------------	------------------	-----------

N°	INDICADORES ASPECTO A OBSERVAR	SIN LA GUÍA				CON LA GUÍA			
		S	AV	PV	N	S	AV	PV	N
<b>TRABAJO INDIVIDUAL</b>									
1	Planifica con cuidado las actividades a realizar en su trabajo.								
2	Usted se guía por la experiencia en realizar su trabajo								
3	Cuando debe tomar una decisión lo hace en forma personal sin consultar ningún manual de procesos								
4	Cuando no consigue cumplir con lo encomendado usted busca asesorarse técnicamente								
5	Busca procesos idóneos para resolver el problema								
6	Planifica la resolución de los problemas que se presentan o busca algún tipo de solución								
7	Utiliza sus experiencias para resolver los problemas presentados.								
8	Pone en ejecución lo que planificó para resolver los problemas								
9	Revisa el resultado y el proceso que siguió para resolver el problema.								
10	Si la respuesta no es la correcta reinicia el proceso.								
<b>TRABAJO EN GRUPO</b>									
1	Colabora con sus conocimientos para resolver los problemas que se presentan inherentes a la función que desempeña								
2	Aporta con ideas para mejorar los procesos								

3	Respetar las ideas emitidas por sus compañeros.								
4	Formular alternativas de solución a los problemas presentados.								
5	Toma notas sobre las ideas emitidas por los directores departamentales de su trabajo para mejorar los procesos administrativos y financieros. .								
<b>TOTAL</b>									